

*BE309E 003 - International business and marketing*

# Norsk-russiske joint ventures

**Hvorfor lykkes enkelte norsk-russiske joint ventures,  
mens andre mislykkes?**

*Av*

**Odd Magne Berge**

**og**

**Peter Kjelling**

**Abstract**

The purpose of this thesis is to examine why some Russian-Norwegian joint ventures are successful while others fail.

In order to examine this we have, based on our theoretical perspectives, identified ten factors that affect the performance of a joint venture. The factors we have focused on are: choice of partner, business culture, Russian leadership, trust, commitment, communication, ownership, legal aspects, bureaucracy, and corruption. We have conducted a qualitative study based on six interviews with persons who are or have been directly involved in Russian-Norwegian joint ventures, or have extensive knowledge about the topic.

In the process of analyzing our empirical findings we tried to find patterns and connections between our theoretical perspectives and the data we gathered. We also searched for similarities and differences among our respondents' answers. By doing this we were able to support or contradict previous research on the topic.

Our most important finding is that joint ventures are no longer considered a good option for cooperation in Russia, and has ceased to exist as an entry mode for Norwegian companies. We also discovered that previous research on conditions concerning Russian business practice is out of date. Why some joint ventures succeed while others fail is a complex matter. Our survey suggests that all our chosen factors in varying degrees influence the performance of Russian-Norwegian joint ventures. The most important factors, according to our findings, are choice of partner, structure of ownership, and a professional approach in dealing with the external factors.

**Forord**

Denne masteroppgaven er en obligatorisk del av studiet Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven er skrevet innenfor spesialiseringen International Business and Marketing. Masteroppgaven er avsluttende del av studiet og utgjør 30 studiepoeng.

Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvorfor enkelte norsk-russiske joint ventures lykkes mens andre mislykkes.

Vi ønsker å takke vår fagansvarlige, førsteamanuensis Tor Korneliussen, og vår veileder, professor Kjell Grønhaug, for kyndige råd og hjelp underveis i prosessen med denne masteroppgaven. Vi vil også takke alle våre informanter og respondenter som villig stilte opp og uten forbehold delte sine erfaringer med oss. Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til Geir Reiersen og SIVATECH AS som organiserte og finansierte en studietur til Murmansk. Denne turen var svært lærerik og bidro i stor grad til å heve oppgavens objektivitet og kvalitet.

Bodø, 19.05.2009

---

Odd Magne Berge

---

Peter Kjelling

## Sammendrag

Denne oppgaven omhandler joint ventures mellom norske og russiske bedrifter. Vi har jobbet ut fra problemstillingen

*”Hvorfor lykkes enkelte norsk-russiske joint ventures, mens andre mislykkes?”*

Dette er et interessant tema fordi Russland er- og har lenge vært en viktig handelspartner for Norge. I tillegg har det ikke vært gjort mye forskning på fenomenet norsk-russiske joint ventures tidligere. Russland er et stort og mektig land, rikt på ressurser og med en økonomi som stadig vokser seg sterkere. For norske bedrifter betyr dette at Russland er et land som byr på mange forretningsmuligheter, og et joint venture i samarbeid med en russisk bedrift er en måte å entre det russiske markedet på.

I arbeidet med undersøkelsen har vi tatt for oss ti ulike faktorer og undersøkt hvilken innvirkning disse har på utfallet av et norsk-russisk joint venture. Ved å se på både interne og eksterne faktorer som påvirker utfallet av et slikt samarbeid prøver vi å kartlegge hvorfor enkelte norsk-russiske joint ventures lykkes mens andre mislykkes. De interne faktorene vi har tatt for oss er valg av partner, forretningskultur, russisk ledelse, tillit, forpliktelse, kommunikasjon og eierskap. Dette er faktorer aktørene i et samarbeid i stor grad har kontroll over i sitt samarbeid. De eksterne faktorene vi har lagt vekt på er lovmessige og juridiske forhold, byråkrati og korrupsjon. Disse faktorene påvirker samarbeidet utenfra og kan ikke kontrolleres i et samarbeid.

For å finne svar på vår problemstilling har vi intervjuet seks personer som enten har vært direkte involvert i et norsk-russisk joint venture eller har stor erfaring fra russisk næringsliv og det å gjøre forretninger i Russland. Vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer med alle våre informanter og respondenter. Fire av disse ble gjort personlig hos de respektive intervjuobjektene, mens to intervjuer ble gjort per telefon for å spare både tid og ressurser. Vi valgte semistrukturerte intervjuer for å legge til rette for en så åpen dialog som mulig, der intervjuobjektene kunne vektlegge det de mente var de viktigste aspektene i løpet av intervjuet. Vår analyse er basert på oppgavens teoretiske forankring, samt dataene vi har innhentet i våre intervjuer. I analysen sammenlikner vi vår innsamlede empiri internt mellom våre intervjuobjekter for å kartlegge likheter og ulikheter i svarene vi har fått, i tillegg til at vi sammenlikner våre funn med den tidligere forskningen som utgjør vår teoretiske forankring.

Vår undersøkelse viser at joint ventures ikke lengre er en populær form for foreign direct investment i Russland. I tillegg er samarbeidsformen fraværende som entry-mode i det russiske markedet. I dagens Russland er det vanligere for norske bedrifter å knytte til seg partnere etter å ha operert i landet en stund. Videre har vi funnet at alle faktorene vi har undersøkt i varierende grad har innvirkning på utfallet av et norsk-russisk joint venture. Faktorene påvirker i stor grad et samarbeid kombinert, men også enkeltfaktorer kan innvirke på et joint ventures utvikling. Hvorfor enkelte norsk-russiske joint ventures lykkes mens andre mislykkes er meget komplekst, og en må ta i betraktning de ulike samarbeidenes kontekst i en eventuell vurdering av denne problemstillingen. Vi har imidlertid, basert på vår undersøkelse, kommet fram til at de viktigste aspektene som påvirker utfallet av et norsk-russisk joint venture er at en velger en partner man har tillit til, som har de samme målsetningene som en selv og som deler ens egen tankegang i forhold til forretningsmessige aspekter. Videre er det viktig å sikre seg en god eierskapsstruktur som er basert på et vanntett avtaleverk som tydelig fastslår hvordan viktige beslutninger skal tas. Det er også essensielt å opptre profesjonelt. Dette innebærer å ta formaliteter på alvor, sette seg inn i gjeldende lover og regler, samt bruke tid og ressurser på å lære seg det lokale markedet og de lokale normene å kjenne.

**Innholdsfortegnelse**

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>I</b>
<b>FORORD.....</b>	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>III</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE.....</b>	<b>V</b>
<b>TABELLOVERSIKT.....</b>	<b>VII</b>
<b>FIGURLISTE .....</b>	<b>VIII</b>
<b>VEDLEGGSOVERSIKT.....</b>	<b>IX</b>
<b>BEGREPSORDLISTE.....</b>	<b>X</b>
<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN OG AKTUALISERING .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING .....	3
1.3 AVGRENSNING OG DATAGRUNNLAG .....	3
1.4 OPPGAVENS VIDERE STRUKTUR .....	4
<b>2.0 TEORETISKE PERSPEKTIVER.....</b>	<b>5</b>
2.1 FORHOLDET MELLOM NORGE OG RUSSLAND.....	5
2.1.1 Russlands økonomi og handel med Norge .....	7
2.2 JOINT VENTURES.....	8
2.3 PÅVIRKNINGSFAKTORER FOR JOINT VENTURE-SUKSESS .....	10
2.3.1 Valg av partner.....	10
2.3.2 Forretningskultur .....	11
2.3.3 Russisk ledelse.....	17
2.3.4 Tillit .....	20
2.3.5 Forpliktelse.....	22
2.3.6 Kommunikasjon.....	24
2.3.7 Eierskap.....	25
2.4 FORSKNINGSMODELL.....	26
<b>3.0 METODE .....</b>	<b>30</b>
3.1 METODOLOGISK TILNÆRMING .....	30
3.2 DATAINNSAMLING.....	31
3.2.1 Primærdata.....	32
3.2.2 Sekundærdata .....	32
3.2.3 Valg av respondenter og informanter .....	33
3.2.4 Intervjuene.....	36
3.3 VALG AV ANALYSEMETODE.....	37
3.4 KVALITET PÅ FORSKNING .....	38
3.4.1 Validitet .....	39
3.4.2 Vurdering av forskningsprosessen .....	39
3.4.2.1 Intervjuene.....	39
3.4.2.2 Valg av intervjuobjekter .....	40
3.4.2.3 Utvalg .....	41
3.4.2.4 Behandling av data.....	41
3.4.2.5 Analyse .....	41

<b>4.0 PRESENTASJON AV CASE .....</b>	<b>43</b>
4.1 VALG AV CASEBEDRIFTER .....	43
4.2 GIGANTE .....	43
4.2.1 Kjell Lorentsen, styreformann og daglig leder .....	43
4.3 TELENOR ASA .....	44
4.3.1 Dag Melgaard, pressetalsmann i Telenor ASA .....	45
4.4 SIVA/SIVATECH .....	45
4.4.1 Geir Reiersen, general manager, SIVATECH AS .....	46
4.5 NORUM (NORDIC RUSSIAN MANAGEMENT COMPANY LTD.) .....	46
4.5.1 Knut Borch, styreleder og leder for investeringskomiteen i NORUM .....	47
4.6 ANONYM INDUSTRIBEDRIFT .....	47
4.6.1 Prosjektleder .....	47
4.7 OLEG KONOVALOV .....	48
<b>5.0 EMPIRI .....</b>	<b>49</b>
5.1 VALG AV PARTNER .....	49
5.2 FORRETNINGSKULTUR .....	53
5.3 RUSSISK LEDELSE .....	62
5.4 TILLIT .....	66
5.5 FORPLIKTELSE .....	70
5.6 KOMMUNIKASJON .....	71
5.7 EIERSKAP .....	74
5.8 LOVMESSIGE OG JURIDISKE FORHOLD .....	76
5.9 BYRÅKRATI .....	81
5.10 KORRUPSJON .....	83
5.11 ANDRE FUNN .....	85
5.11.1 Oppfattelse av å jobbe i samarbeid med russisk bedrift i ettertid .....	85
5.11.2 Råd til norske bedrifter som vil inn i Russland .....	86
<b>6.0 ANALYSE .....</b>	<b>92</b>
6.1 VALG AV PARTNER .....	92
6.2 FORRETNINGSKULTUR .....	94
6.3 RUSSISK LEDELSE .....	97
6.4 TILLIT .....	101
6.5 FORPLIKTELSE .....	105
6.6 KOMMUNIKASJON .....	107
6.7 EIERSKAP .....	108
6.8 LOVMESSIGE OG JURIDISKE FORHOLD .....	110
6.9 BYRÅKRATI .....	112
6.10 KORRUPSJON .....	113
<b>7.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>114</b>
7.1 IMPLIKASJONER .....	117
7.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	118
7.3 GUIDE TIL BEDRIFTER SOM VIL INN I RUSSLAND .....	118
<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>122</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>127</b>
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE .....	127

## **Tabelloversikt**

Tabell 2.1: Eventualitetsmodell for valg av partner og attraktivitet.....	10
Tabell 2.2: Russisk forretningskultur: noen nøkkeltakelser.....	13
Tabell 3.1: Kriterier for valg av respondenter og informanter.....	35



## **Figurliste**

Figur 2.1: Forskningsmodell.....	27
----------------------------------	----

## **Vedleggsoversikt**

Vedlegg 1: Intervjuguide.....	127
-------------------------------	-----

## **Begrepsordliste**

***Due diligence:*** en profesjonell regnskapsmessig og juridisk gjennomgang av et selskap før et eventuelt oppkjøp eller inngåelse av et samarbeid.

***Foreign direct investment:*** en bedrifts direkte investering i fysiske eiendeler i et annet land.

***Joint venture:*** bedrift etablert av to eller flere selskaper, hvor selskapene samarbeider om driften av venturet og deler gevinst og risiko.

***Joint stock company:*** selskap med egenskaper fra både aksjeselskap og samarbeid. Aksjene kan omsettes fritt og alle aksjonærer er ansvarlig for selskapets gjeld proporsjonelt med eierandel.

***Entry mode:*** metode for å etablere en bedrift i et nytt marked.

***Oligark:*** mektige russiske forretningsentreprenører som anskaffet seg enorme verdier under Russlands overgang til markedsøkonomi.

***Planøkonomi:*** sentralstyrt planlegging med lang tidshorisont.

## **1.0 Innledning**

Denne oppgaven tar for seg norsk-russiske samarbeid av typen joint ventures. Vi undersøker hvilke faktorer som virker inn på hvordan slike samarbeid utvikler seg, og hvorfor enkelte norsk-russiske joint ventures lykkes mens andre mislykkes. Innledningsvis beskriver vi bakgrunnen for vårt valg av tema i denne oppgaven. Etter en gjennomgang av bakgrunn og aktualisering presenterer vi oppgavens problemstilling. Videre beskriver vi oppgavens avgrensning, før oppgavens videre struktur gjennomgås.

## **1.1 Bakgrunn og aktualisering**

Arbeidet med denne oppgaven var i utgangspunktet rettet mot mislykkede forsøk på norsk-russiske samarbeid, men etter hvert som våre kunnskaper om emnet økte fant vi det mer hensiktsmessig å vri problemstillingen mot faktorer som påvirker hvordan et norsk-russisk samarbeid av typen joint venture fungerer. Denne formen for samarbeid er noe vi vet lite om, og ved å undersøke dette temaet ønsker vi å kaste lys over fenomenet. Økt kunnskap om denne samarbeidsformen og faktorer som virker inn i slike samarbeid vil forhåpentligvis kunne bidra til at bedrifter som i framtiden ønsker å etablere seg i Russland vil være bedre rustet til å lykkes.

Underveis i vår datainnsamling ble det klart at joint ventures ikke lengre anses som en god måte å samarbeide med russiske bedrifter på, og at samarbeidsformen nesten ikke eksisterer i dagens Russland. Vi fortsatte likevel arbeidet med oppgavens originale problemstilling, da det viser vår opprinnelige intensjon med oppgaven. I tillegg vil undersøkelsen av denne problemstillingen gi informasjon om andre samarbeidsformer mellom norske og russiske bedrifter, samt det å gjøre forretninger i Russland generelt.

De siste tiårene har det skjedd store forandringer i Russland, og landet er fortsatt i stadig utvikling. Levestandarden øker og kjøpekraften vokser samtidig som næringslivet og økonomien utvikler seg. I den samme perioden har man opplevd en stor økning i samhandelen mellom Norge og Russland. Fra år 2000 til 2007 har samhandelen mellom de to landene økt med hele 91,6 %. I samme tidsrom har norsk eksport til Russland økt med 334 %, mens importen fra Russland har gått opp med 58 % ([www.innovasjon norge.no](http://www.innovasjon norge.no)).

Også på politisk nivå har Norges forhold til Russland blitt stadig viktigere, noe regjeringens Nordområdestrategi er et godt eksempel på. I løpet av 2007 besøkte seks forskjellige ministre - deriblant statsminister Jens Stoltenberg og utenriksminister Jonas Gahr-Støre – Russland, noe som er med på å bekrefte viktigheten av de bilaterale forbindelsene mellom Norge og Russland.

Stadig flere norske bedrifter velger å satse mot Russland. Den nåværende trenden viser en økning i norske etableringer i Russland, samt en differensiering av bransjene som er representert. I følge beregninger gjort av Innovasjon Norge har nå omlag 150 norske bedrifter etablert seg i landet, samtidig som de samlede norske direkte investeringene har økt kraftig de siste årene. Fra 2004 til 2006 økte de norske direkte investeringene i Russland fra 5,3 milliarder til 9,9 milliarder, en økning på hele 86,7 % ([www.innovasjon norge.no](http://www.innovasjon norge.no)).

For bedrifter som vil etablere seg i Russland kan denne oppgaven være nyttig, da det er essensielt å ha god kjennskap til hvordan næringslivet og samfunnet i Russland forøvrig fungerer hvis man ønsker å oppnå suksess der. Det kan være vanskelig for selskaper uten erfaring fra Russland å navigere gjennom et komplekst byråkrati og markedet forøvrig. I tillegg møter bedrifter som vil entre det russiske markedet en uklar forretningslovgivning og en like uklar implementering av lovgivningen. Det har blitt sagt at ”i Russland er ingenting lov, men alt er mulig”. Dette er en god illustrasjon på oppfatningen av dagens situasjon i landet. Å entre det russiske markedet innebærer altså en rekke utfordringer. Språkbarrierer vil med stor sannsynlighet oppstå, derfor oppfordres norske bedrifter til å stille med egen kvalifisert tolk i forhandlinger med russiske bedrifter. Korrupsjon og organisert kriminalitet er, eller oppfattes som, mer vanlig i Russland enn i Norge. I tillegg er det store forskjeller i landenes forretningskultur og måte å gjøre forretninger på. Et samarbeid med russiske selskaper vil muligens kunne hjelpe utenlandske selskaper med å utnytte potensialet som fins i Russland. Denne oppgaven vil kunne være til hjelp for bedrifter som vil etablere seg i Russland, da den gjør det mulig å dra nytte av de erfaringene andre aktører har hatt i landet.

Oppgavens tema er noe som bør undersøkes nærmere, da det etter det vi vet i skrivende stund ikke har vært gjort mye forskning på samarbeid mellom norske og russiske selskaper. I tillegg er Russland et land i stadig utvikling der forholdene forandres kontinuerlig. Forskning som gjøres vil derfor raskt bli utdatert. Det er dermed viktig å fortsette forskningen på forbindelser mellom Norge og Russland. Vi håper vår oppgave vil kunne bidra til at det forskes mer på

forholdet mellom norsk og russisk næringsliv, slik at norske og russiske bedrifter kan benytte seg av den nye kunnskapen og bygge verdier for begge land.

## 1.2 Problemstilling

Denne oppgaven omhandler altså norsk-russiske joint ventures og hvilke faktorer som påvirker om slike ventures blir vellykkede eller mislykkede. Oppgaven fokuserer på joint ventures mellom norske og russiske bedrifter da det virket som denne type samarbeid er den best egnede for samarbeid med russiske bedrifter. Dette ble basert på blant annet Fey (1996) som skrev at joint ventures er den mest optimale formen for *foreign direct investment* i Russland. Ved å undersøke dette temaet håper vi å finne indikasjoner på hvordan man bedre skal kunne skape vellykkede allianser mellom norske og russiske bedrifter.

Vi har jobbet ut fra følgende problemstilling:

*”Hvorfor lykkes enkelte norsk-russiske joint ventures, mens andre mislykkes?”*

## 1.3 Avgrensning og datagrunnlag

Det finnes mange ulike samarbeidsformer mellom bedrifter, men å innhente informasjon fra alle de forskjellige typene vil være for tid- og ressurskrevende. Vårt utgangspunkt var derfor å avgrense oppgaven til samarbeid av typen joint ventures. Det viste seg imidlertid at kun å fokusere på joint ventures ikke ville være like relevant for norske bedrifter i Russland i dag som vi først hadde trodd. I tillegg har det vist seg at to av bedriftene vi intervjuet ikke kan betegnes som rene joint ventures, da det er mer korrekt å betegne dem som joint stock selskaper. Ett av de andre intervjuobjektene er leder for et investeringsfond som i stor grad fungerer som et joint stock selskap. Vi har i tillegg intervjuet en person som ikke er direkte involvert i noen form for joint venture, men som har god kunnskap om- og bred erfaring fra det russiske næringslivet og Russland forøvrig gjennom sitt arbeid i SIVATECH AS. Det vil nok derfor være korrekt å si at vi har foretatt en utvidelse av oppgavens område snarere enn en avgrensning. Vi er derimot fortsatt av den oppfatning at vi holder oss godt innenfor oppgavens intensjon, nemlig å undersøke hva som påvirker utfallet av et samarbeid mellom en norsk og en russisk bedrift.

Vårt datagrunnlag er litteraturen som beskrives i kapittel to, samt funnene fra de seks intervjuene som presenteres i kapittel fem.

#### **1.4 Oppgavens videre struktur**

I kapittel to presenteres oppgavens teoretiske perspektiver. Her beskriver vi kort Norges historiske forbindelser til Russland, med hovedvekt på tidligere og eksisterende samarbeid mellom landene. Vi presenterer også nøkkeltall fra den russiske økonomien og handelen mellom Norge og Russland. I kapitlet presenteres også faktorer som påvirker hvordan norsk-russiske samarbeid utvikler seg, før kapitlet avsluttes med vår egenutviklede forskningsmodell.

Vår metodiske tilnærming presenteres i kapittel tre. Her går vi gjennom og begrunner vårt valg av forskningsmetode og –design, valg av informanter og respondenter, samt hvordan intervjuene forløp. Kapitlet avsluttes med en vurdering av kvaliteten på vår egen forskning og oppgavens validitet.

I kapittel fire redegjør vi kort for valg av casebedrifter og intervjuobjekter, før vi gir en presentasjon av disse.

Våre empiriske funn presenteres i kapittel fem. Her gjengis de forskjellige intervjuobjektenes svar på våre spørsmål. Presentasjonen av empirien er delt opp etter de forskjellige faktorene som påvirker et joint venture.

I analysen i kapittel seks sammenlikner vi våre innsamlede data med litteraturen på området. Vi sammenlikner også våre intervjuobjekters svar med hverandre, med tanke på at de ulike casene opererte i forskjellige kontekster.

I kapittel sju presenter vi vår konklusjon. Her besvares undersøkelsens problemstilling, i tillegg til at vi presenterer en guide for norske bedrifter som vil etablere seg, og eventuelt samarbeide med en lokal bedrift, i Russland. Kapitlet avsluttes med en vurdering av vår egen undersøkelse, samt forslag til videre forskning.

## **2.0 Teoretiske perspektiver**

I dette kapitlet gir vi først en kort historisk oversikt over forholdet mellom Norge og Russland, samt Russlands økonomi og handel med Norge. Videre redegjør vi for begrepet kultur og presenterer en definisjon av- og bakgrunnsinformasjon om joint ventures. Deretter presenterer vi påvirkningsfaktorene som virker inn på et joint ventures suksess, før kapitlet avsluttes med vår forskningsmodell.

### **2.1 Forholdet mellom Norge og Russland**

Norge har en lang historie med et fredelig forhold til Russland. I flere hundre år har det eksistert bilaterale forbindelser mellom landene, og særlig i nord har handelen og den kulturelle utvekslingen vært omfattende. Pomorhandelen som foregikk fra omkring 1740 og fram til den russiske revolusjonen i 1917 er nok det mest kjente eksempelet på handel mellom Norge og Russland før i tiden, men Norge har handlet med russerne siden vikingtiden ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no), [www.pomor.no](http://www.pomor.no)).

Fra revolusjonen og fram til Sovjetunionens fall var det lite handel og samarbeid mellom landene, men på grunn av Sovjetunionens makt og plass i verden var det hele tiden viktig for Norge hva Sovjetunionen gjorde. På den andre siden har aldri Norge hatt russernes oppmerksomhet på samme måte ([www.polarhistorie.no](http://www.polarhistorie.no)).

Etter Sovjetunionens fall ble det håp om å gjenoppta handelen som eksisterte i Barentsregionen før revolusjonen. Barentssamarbeidet, som inkluderte sentralmyndigheter og regionale myndigheter fra Norge, Russland, Sverige og Finland, ble opprettet i 1993 for å overse arbeidet med det regionale samarbeidet. Det viste seg at dette fungerte dårligere enn antatt, blant annet fordi forskjellen i velstanden mellom øst og vest var veldig store og de kulturelle likhetene i regionen ikke var til stede slik det var antatt. Samtidig gikk den russiske økonomien fra krise til krise. Russerne innså at de ikke bare kunne importere vestlige måter å gjøre ting på, men måtte finne egne løsninger på problemene sine. Dette ledet til det som ble kalt den kalde freden, hvor det oppstod en oppfatning blant russerne om at Vesten prøvde å svekke landet med nye midler. I Norge ble det en endring i retorikken når det gjaldt Russland. Det ble fokusert på problemer og det negative. Det oppstod også en bistandstankegang i forhold til Russland, noe som var irriterende for det russiske folket ([www.polarhistorie.no](http://www.polarhistorie.no)).



90-tallet var preget av et politisk og svakt Russland som var villig til å ta imot hjelp, noe som ga Norge en viss innflytelse på landet. Mot slutten av 90-tallet var derimot Russland sterkere, både politisk og økonomisk, noe som kraftig innskrenket Norges innflytelse og normaliserte maktbalansen mellom landene. I et historisk perspektiv er et sterkt Russland som opererer som premissleverandør en normaltilstand, og det er også i takt med den russiske selvforståelsen. Da Vladimir Putin kom til makten ved årtusenskiftet sentraliserte han makten og styrket økonomien ytterligere, godt hjulpet av et historisk gunstig oljemarked. Mange vil si at siden Putin har vært ved makten har den russiske stoltheten blitt gjenreist ([www.polarhistorie.no](http://www.polarhistorie.no)).

Opp gjennom årene har Norge og Russland/Sovjetunionen samarbeidet på en rekke områder. Fra 1976 har landene gjennom den norsk-sovjetiske fiskerikommisjonen samarbeidet om fiskekvoter i Barentshavet. Dette samarbeidet har i hovedsak vært vellykket, spesielt med tanke på situasjonen i verden når samarbeidet ble startet. Rundt årtusenskiftet oppstod det derimot uenigheter. Norge ville redusere fisket for å unngå overfiske, mens Russland ville fortsette å fiske mer ([www.polarhistorie.no](http://www.polarhistorie.no)). Like fullt samarbeider landene fortsatt om fastsettelse av kvoter og kontroll av disse. Det russiske markedet er blant de viktigste for norsk fisk, til tross for noen problemer med eksport av fisk til Russland. Det er nær kontakt mellom myndighetene for å sikre tilgang til markedet ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)).

I 1988 ble den norsk-sovjetiske miljøvernkommisjonen opprettet. Kommisjonen jobbet mest med en avtale om nikkilverket i Nikel som forårsaket mye luftforurensning, uten at man har kommet fram til noen avtale ([www.polarhistorie.no](http://www.polarhistorie.no)). Fra Norges side er det for tiden hovedvekt på havforurensning i Barentshavet og havet utfor Lofoten ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)). Russland og Norge samarbeider også om atomsikkerhet, og Norge har brukt rundt en milliard kroner i perioden 1993-2006 på blant annet å sikre atomkraftverket på Kola og å redusere kjernefysisk avfall fra militære installasjoner ([www.polarhistorie.no](http://www.polarhistorie.no)). I 2006 ble det inngått en ny rammeavtale om dette samarbeidet mellom Utenriksdepartementet og Rosatom, det russiske atomenergibyrået ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)).

Landene samarbeider også innenfor utdanning og forskning, blant annet er det tette samarbeider mellom forskningsinstitusjoner og læresteder i Norge og Russland ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)).

### 2.1.1 Russlands økonomi og handel med Norge

Russland er unektelig et land med stort potensial. Landet har 50 % av verdens naturressurser og har en økonomi som er i sterk vekst. BNP i Russland har i snitt vokst med 6,7 % per år i perioden 2001 til 2007. I andre kvartal 2007 hadde Russland en positiv handelsbalanse på 61,7 milliarder USD. Dette er imponerende tall, men det har en bakside. En god del av suksessen er drevet av en høy oljepris, og sammen med økt kjøpekraft og forbruk har det skapt en inflasjon som i 2007 lå på 11,9 %, og per september 2008 lå på 15 %.

Lønnsinntektene i Russland er også skjevt fordelt. 70 % av landets innbyggere regnes som fattige, mens den nedre middelklassen utgjør 21,3 %. Den øvre middelklassen utgjør 5,5 %, de velstående 2,5 % og de rike 0,7 %. Til sammenligning utgjør middelklassen i I-land i gjennomsnitt 50-70 % av befolkningen.

Det siste årets uroligheter, både finanskrisen og de militære konfliktene, har også påvirket den russiske økonomien. Cirka 20 milliarder USD av utenlandske investeringer er trukket ut av landet, mesteparten på grunn av konflikten med Georgia. I perioden fra mai 2008 til november 2008 er børsen i Russland ned 57 %, og staten har gitt ut støttepakker til bankene til en verdi av 150 milliarder USD per 30. september, 2008.

Når det gjelder forholdet mellom Norge og Russland er de økonomiske tallene lovende. I perioden 2001 til 2007 har samhandelen mellom landene økt med 91,6 % og lå på 17 milliarder NOK. Per august 2008 hadde samhandelen økt med 6,8 % prosent fra samme periode året før. Norsk eksport har fra 2001 til 2007 økt med 334 % og lå da på 5,5 milliarder. Per august 2008 hadde eksporten økt med 12,4 % fra samme periode året før. Sjømat utgjorde i 2007 65 % av eksporten til Russland. Importen fra Russland økte i perioden 2001 til 2007 med 58 % og lå da på 11,5 milliarder. Fram til august 2008 hadde importen økt med 4,6 % fra samme periode 2007. Aluminium utgjorde i 2007 49 % av all importen fra Russland. De siste tallene vi har på norske investeringer i Russland er fra 2006 og forteller oss at da var det investeringer til en verdi av 9,9 milliarder og at rundt 150-160 bedrifter hadde etablert seg i Russland. Det er flest etableringer i Murmansk, med Moskva og St. Petersburg på andre- og tredjeplass. Fra 2007 er det forventet en betydelig økning i investeringer. Alle tall er hentet fra Innovasjon Norges hjemmesider ([www.innovasjon Norge.no](http://www.innovasjon Norge.no)).

## 2.2 Joint ventures

Joint ventures er selvstendige selskap som opprettes av to eller flere partnere (Kogut, 1988), og hvor partnerne aktivt er med og bestemmer (Robson et al., 2006a). I internasjonal sammenheng vil et selskap ofte gå inn i et joint venture med et selskap fra landet de vil inn i. Ved å inngå et joint venture vil selskapet lettere få tilgang til kunnskap om landet de går inn i. Dette vil være kunnskap om det lokale markedet, lover og regler i landet og andre forhold som er unikt for landet eller bare vanskelig tilegne seg kunnskap om for utenlandske selskap. I et joint venture vil risiko deles, noe som er positivt (Fey, 1996). Ifølge Boyle (1968, i Kogut, 1988) er det flere store enn små selskap som går inn i joint ventures. Dette kan forklares med at det er vanskeligere for små selskap å ha ressurser til å håndtere kompleksiteten i et joint venture.

Mye forskning foreslår at internasjonale joint ventures er investeringer med høy risiko og høy avkastning. Å inngå en joint venture avtale innebærer også mange tilbakeslag og farer, som kompleksitet, tap av selvstyre og tap av eiendomsinformasjon. I tillegg er andelen mislykkede internasjonale joint ventures høy (Barringer og Harrison, 2000; Robson et al., 2002).

I Russland vil et joint venture være bra for den utenlandske bedriften fordi (Fey, 1996):

- Den russiske partneren kan bidra med verdifull hjelp i forhold til russisk byråkrati
- Den russiske partneren kan bidra med kunnskap spesifikt knyttet til Russland
- Venturet vil kunne få bedre priser med en russisk partner enn det vil få dersom det er heleid av utenlandske selskap
- Den russiske partneren kan skaffe tilgang på gode eiendommer

For den russiske partneren vil et joint venture være positivt fordi (Fey, 1996):

- De får tilgang til nødvendig startkapital
- De får kunnskap om vestlige metoder for ledelse, og tilgang til ny teknologi og markedsføringsteknikker.

På bakgrunn av disse punktene hevder Fey (1996) at internasjonale joint ventures er den beste formen for foreign direct investment i Russland.

Ifølge litteraturen er det ulike årsaker til at mange joint ventures ender uforutsett, altså at de blir avsluttet før planlagt på grunn av brudd i samarbeidet mellom partnerne. I Park og Russo (1996) nevnes det at Coopers og Lybrand (1986) setter andelen mislykkede joint ventures til sju av ti, Auster (1986) og Kogut (1989) setter andelen til to av tre, mens Harrigan (1988) og Porter (1987) mener at ett av to joint ventures mislykkes. Park og Russo (1996), derimot, setter andelen mislykkede joint ventures til 27,5 %, men argumenterer for at den store forskjellen i antall joint ventures som ender mislykket kan forklares med at ulike artikler opererer med forskjellige definisjoner av hva som er et mislykket joint venture. Park og Russo (1996) har definert dette som joint ventures som avsluttes på grunn av uforutsette situasjoner og negative utfall, uten å sette krav til årsaken. Andre har benyttet bredere definisjoner og inkludert joint ventures som blir kjøpt opp av en av partene eller som har hatt en forhåndsbestemt levetid.

Freeman et al. (1983) og Park og Russo (1996) hevder at jo lengre et joint venture varer, dess mer stabil blir organisasjonen, og sannsynligheten for at det ender mislykket reduseres. Park og Russo (1996) poengterer videre at de fleste mislykkede joint ventures per deres definisjon ikke feiler i starten, men litt ut i samarbeidet. Det synes å være høyest konsentrasjon av mislykkede samarbeid når venturet nærmer seg en alder av tre år.

Andre interessante poeng er at det ifølge Park og Russo (1996) ikke ser ut til å ha noen innvirkning på suksessen om det er et joint venture med en internasjonal partner eller om partene har erfaring fra andre joint ventures. Og jo flere partnere det er, dess mindre er sannsynligheten for et mislykket joint venture.

Når to selskaper som er konkurrenter inngår et joint venture vil det oftere ende mislykket enn om det er selskaper som ikke er konkurrenter (Park og Russo, 1996). Kogut (1988) argumenterer med at direkte konkurrenter har motstridende mål og at dette påvirker et joint venture negativt. Når konkurrenter er i et joint venture fører det til en risiko for ukontrollert deling av informasjon og lærdom, ifølge Bresser (1988). Han hevder videre at dette er negativt for partnerselskapene. Cohen og Levinthal (1990) utdyper dette med å påpeke at konkurrenter er bedre rustet til å absorbere og benytte seg av den andre partnerens kunnskap. Hamel et al. (1989, i Park og Russo, 1996) argumenterer på samme måte som Cohen og Levinthal. Det er altså ekstra risikofylt når konkurrenter samarbeider i et joint venture.

## 2.3 Påvirkningsfaktorer for joint venture-suksess

Joint venture er en kompleks måte å samarbeide på, og det er mange elementer som må tas hensyn til ved inngåelse av en slik strategisk allianse. Alt fra eierskapsandel til å få samkjørt forretningskulturer vil ha innvirkning på hvordan et samarbeid vil fungere. Vi vil i dette delkapitlet ta for oss faktorer som i stor grad vil ha innflytelse på utfallet av et joint venture.

### 2.3.1 Valg av partner

Valg av partner til et joint venture er av stor betydning for ventures videre suksess. Når noen selskaper haster med å utnytte alliansens potensielle verdi, kan de i mange tilfeller overse potensielle skadelige effekter valg av en dårlig alliansepartner kan medføre (Hamel, 1989; Lambe og Spekman, 1997, i Shah og Swaminathan, 2008).

Lambe og Spekman (1997, i Shah og Swaminathan, 2008) poengterer at suksessen til en allianse i stor grad er avhengig av å velge en god samarbeidspartner. Å velge samarbeidspartner er mer enn å skaffe seg oversikt over potensielle partnere og velge den med de beste ressursene og/eller ferdighetene. En må også ha kjennskap til hva man skal se etter i en partner når det gjelder egenskaper som passer best til det enkelte joint venturet.

Shah og Swaminathan (2008) hevder at det er fire hovedfaktorer som bør spille inn ved valg av partner og påfølgende venturesuksess. De fire faktorene er tillit, forpliktelse, komplementaritet og finansiell avkastning. Disse faktorene kan benyttes som kontrollmekanismer i et eventuelt joint venture. Hvilken faktor som er best egnet til ulike typer venture avhenger av hvor lett det er å håndtere prosessen med å implementere og opprettholde alliansen, samt hvor lett det er å tolke resultatene venturet oppnår. Resultat i denne sammenheng kan være finansiell avkastning, markedsandel, effektivitet, kostnadsnivå o.l. Shah og Swaminathan (2008) har designet en modell for å illustrere dette:

Tabell 2.1: Eventualitetsmodell for valg av partner og attraktivitet (Shah og Swaminathan, 2008: 474)

Tolkningsgrad av resultat	Håndterbarhet av prosessen	
	Liten (vanskelig)	Stor (lett)
Lav, vanskelig å tolke	Mest kritisk: tillit	Mest kritisk: komplementaritet
Høy, lett å tolke	Mest kritisk: forpliktelse	Mest kritisk: finansiell lønnsomhet

Håndterbarhet av prosessen er definert som nødvendig interaksjon, bestående av kommunikasjon og koordinasjon, som venturet føler det trenger for å fullføre prosessen med å implementere og opprettholde forretningsdriften. Tolkningsgrad av ventures resultat refererer til vanskelighetsgraden relatert til å med sikkerhet forstå resultatene av driften (Shah og Swaminathan, 2008).

De ulike faktorene som benyttes som kontrollmekanismer i modellen beskrives senere i dette kapitlet.

På bakgrunn av litteraturen forventer vi at valg av partner vil ha innvirkning på utfallet av et joint venture. Dersom en velger en god partner, altså en partner man kan stole på, som forplikter seg til samarbeidet og som man jobber godt sammen med, vil en ha en bedre mulighet for å lykkes enn om en velger en dårlig partner. Et problem som kan oppstå vil være å skille potensielle gode partnerne fra de dårlige. Uten kjennskap til markedet og forholdene i det nye landet, samt et godt nettverk eller gode rådgivere, vil det muligens være vanskelig å utføre en god nok due diligence for å identifisere de potensielle gode partnerne.

### **2.3.2 Forretningskultur**

Store kulturelle forskjeller, både nasjonalt og på forretningsnivå, kan bidra til problemer i forbindelse med et joint venture. Å bygge bro mellom de ulike partnernes kulturer i et joint venture er kritisk for ventures suksess (Barnes et al., 1997).

På tross av at kultur anses som noe alle i et samfunn har til felles, vil individer i samfunnet ha tilhørighet til ulike grupper relatert til deres oppvekst, utdanning og sosiale status. Dette medfører at det fins ulike kulturelle nivå. Hofstede (1980) har gitt eksempler på kulturelle nivå:

- Et nasjonalt nivå relatert til landet en tilhører
- Et regionalt/ etnisk/ religiøst/ språklig nivå, siden de fleste land ikke er homogene på disse områdene
- Et kjønnsnivå, siden jenter og gutter oppdras forskjellig
- Et sosial klasse nivå, assosiert med utdanningsmuligheter og yrke
- Et organisatorisk nivå, i forhold til hvordan en ansatt sosialiseres inn i arbeidsorganisasjonen han/hun tilhører

Disse eksemplene demonstrerer at det fins en stor mengde subkulturer i en nasjonal kultur. De ulike kulturelle nivåene trenger ikke nødvendigvis å være i harmoni for en person. Tvert imot, komplekse moderne samfunn og det faktum at vår geografiske mobilitet er stor gjør at ulike nivåer ofte er i konflikt med hverandre. På grunn av dette kan det være vanskelig å forutsi en persons reaksjon og oppførsel under nye og uvante omstendigheter.

Kultur påvirker ifølge Swidler (1986) personers handlinger gjennom å gi medlemmene av en kultur et relativt likt sett med verktøy. Disse verktøyene består blant annet av symboler, historier, ritualer og verdenssyn og disse brukes til å løse problemer gjennom å gi personene kulturelt baserte handlingsmønstre, det Swidler kaller "*strategies of action*". Kulturelle aspekter som de symbolske opplevelser, mytiske fortellinger og ritualer til en gruppe eller samfunn skaper stemninger og motivasjoner, måter å organisere erfaring og evaluere virkeligheten på, metoder for å regulere oppførsel og måter for å forme sosiale bånd. Disse gir medlemmene av kulturen ressurser til å danne handlingsmønstrene. Swidler hevder at det er på denne måten at kultur påvirker personers handlinger, i motsetning til teorien om at kultur påvirker handlinger gjennom å diktere verdier og mål som medlemmene av en kultur jobber mot. Når vi merker kulturforskjeller er det disse handlingsmønstrene vi merker. Personer fra forskjellige kulturer tenker ikke likt og løser ikke problemer og hverdagslige gjøremål likt, nettopp fordi de er utstyrt med forskjellige verktøy og dermed forskjellige handlingsmønstre. Hvordan forskjellige personer tilnærmer seg livet er formet av kulturen deres.

Internasjonale joint ventures i Russland står overfor en rekke vanskeligheter som ikke må undervurderes. Dårlig infrastruktur, som for eksempel manglende telekommunikasjonssystem i deler av Russland er et klart hinder. Videre har vestlige bedrifter og investorer blitt avskrekket fra å investere på grunn av vanskeligheter med framkommelighet, manglende leveranser eller simpelthen fordi de ikke har funnet tilstrekkelige kontorlokaler. På tross av disse vanskelighetene er det som oftest på grunn av kulturelle problemer joint ventures mislykkes (Cattaneo, 1991).

For at det skal være mulig å samkjøre forretningskulturer må den vestlige partneren skaffe seg oversikt over hvordan den russiske kulturen fungerer. I tabellen under, utviklet av Barnes et al. (1997), nevnes noen nøkkelantakelser om russisk forretningskultur.

Tabell 2.2: Russisk forretningskultur: noen nøkkellantakelser (Barnes et al., 1997)

<b>Arbeidsmetoder</b>
Intern politisk hierarkiorientering
Nasjonal stolthet
<i>Blat</i> – personlig favorisering basert på private forbindelser
Verdien av gjensidig beskyttelse
Prisfiksing
Unngåelse av lover og regler som anses som ufornuftige
<b>Arbeidsmål</b>
Femårsplaner
Mangel på organisatorisk lojalitet
Mistenksomhet i forhold til <i>Gniloy kapitalistiske</i> mål – Gniloy kapitalisme var den typiske måten å referere til vestlige samfunn tidligere, og betyr ”råtten kapitalisme”
<b>Belønning</b>
<i>Systema Raspredelenya</i> – distribusjonssystem som inkluderer adgang til produkter basert på arbeideres jobb eller status
Likegyldighet til deltakelsesbelønninger

Under følger en forklaring av tabellens tre hovedpunkter, samt en redegjørelse for hva hvert punkt i russisk forretningskultur ifølge Barnes et al. (1997) innebærer.

Når det gjelder kulturelle antakelser om *arbeidsmetoder* innebærer dette hvordan problemer bør tilnærmes for å oppnå ønskede resultater. Mange russiske kulturelle aspekter knyttet til arbeidsmetoder vil sannsynligvis skape konflikter i forhold til vestlige bedrifters kultur, særlig med tanke på felles antakelser og motivasjon.

Intern politisk hierarkiorientering innebærer at russiske bedrifter fokuserer på å tilfredsstille autoriteter framfor å tilfredsstille kundebehov og forsvare markedsposisjoner, slik vestlige bedrifter fokuserer på. I det hierarkiske samfunnet er kunnskap og informasjon makt. Å holde dette tilbake fra andre medfører fordeler for de som sitter på informasjonen. I vestlige bedrifter er det vanlig å dele kunnskap (Barnes et al., 1997).



Tradisjonelt har vestlige bedrifter i Russland vært etnosentriske, det vil si de setter sine egne nasjonale kulturer i sentrum, og har ment at deres måte å gjøre forretninger på er ”overlegen” sammenliknet med russiske metoder. Dette oppleves som fornærmende av russiske bedriftsledere. Russere er stolte av sin arv og sine kulturelle og vitenskapelige oppnåelser i verden, og vestlige ledere må vise hensyn til følelsene russere har for seg selv og sin nasjon.

*Blat* er åpenlys personlig favorisering basert på private forbindelser, og er et dypt forankret og utstrakt fenomen som påvirker hvordan forretningsverdenen utvikles i nåtidens Russland. Dette er i kontrast til vestlige normer, der forretninger nok gjøres på samme måte, men mer i det skjulte (Barnes et al., 1997). Ifølge Ledeneva (1998) ble fenomenet først rapportert av vestlige forskere på 1950-tallet, og det eksisterer fortsatt i den russiske måten å gjøre forretninger på i dag. Gjensidig beskyttelse er nært beslektet med *blat*. Mens vestlige ledere legger mer verdi i mekanismer som avslører korrupsjon og forenkler det vestlige konseptet av rettferdighet, legger russiske ledere mer verdi i å beskytte- og stole på hverandre.

I Russland er prisfiksing et akseptert fenomen. Dette kommer i stor grad av det gamle Sovjetiske systemet med sentral planlegging og monopol i de fleste bransjer. I vestlig kultur anses prisfiksing som noe negativt, og er i stor grad gjort ulovlig (Barnes et al., 1997). Når det kommer til unngåelse av lover og regler, er det stor forskjell på russisk og vestlig oppfatning av hva som bør gjøres. Vestlige bedrifter føler som oftest et ansvar i forhold til å følge lover og regler, selv om noen krav ikke er gunstige for bedriften. Russiske ledere har i slike situasjoner en tendens til å ignorere lover og regler som oppfattes som ufornuftige (Barnes et al., 1997).

En annen kilde til kollisjoner mellom russiske og vestlige bedrifters forretningskultur er målsetninger, eller *arbeidsmål*, modellens andre hovedpunkt. Disse antakelsene omhandler hva arbeidere mener resultatene *bør* bli.

Selv om planøkonomien ikke lenger offisielt eksisterer i dagens Russland, er langtidsplanlegging og langsiktige mål fortsatt utstrakt. Vestlig tilnærming til planlegging er mer fleksibel og mer kortsiktig orientert for å takle stadige markedsendringer (Barnes et al., 1997). Ifølge Cattaneo (1991) fører den russiske langtidsplanleggingen til at vestlige og russiske ledere utvikler et ulikt syn på lederstiler. Dette ulike synet vil kunne skape problemer

i et eventuelt joint venture, da det med stor sannsynlighet ikke vil være enighet om hvilken lederstil som skal anvendes.

Barnes et al. (1997) hevder videre at russiske arbeidere er mer opptatt av sitt eget personlige beste enn bedriften som helhet, og at de ikke ser sammenhengen mellom eget velvære og bedriftens prestasjoner. Dette står i kontrast til det vestlige synet, der helheten og bedriften tas med i betraktningen av ens eget beste. Dette kan ha sammenheng med at russere tidligere levde i et meget regulert system der individuell oppnåelse ble ignorert. I vestlig kultur har det frie markedet bygget opp under individuell motivasjon, individuelt initiativ og individuelle forretningsprestasjoner.

Skepsisen til "Gniloy kapitalisme" – vestlige samfunn – henger også sammen med Sovjettiden. Ord som "kapitalisme" og "profitt" var nedsettende og assosiert med utnyttelse. Mange steder i Russland har dette fortsatt å eksistere, og vestlige bedrifter har ofte i russisk media blitt omtalt som "onde kapitalister" som er ute etter å utnytte "fattige russere". Dette er også en kulturell barriere bedriftene må overkomme.

En tredje kilde til uoverensstemmelser mellom vestlig og russisk forretningskultur er forskjellige antakelser om *belønning* – noe som veileder folks tankegang om hvorfor man skal jobbe eller ikke. Disse antakelsene bidrar med motivasjon og incentiver for arbeidsmetoder og –mål i arbeidskulturen. Kulturelle antakelser om belønning hviler på om individuelle interesser blir møtt og om belønningen oppfattes som rettferdig i forhold til arbeidet som utføres.

Vestlige ledere vurderer belønning ut fra den enkeltes bidrag, og aksepterer dermed i større grad at det er store lønnsforskjeller mellom ansatte. Russiske ledere holder enda fast ved et tradisjonelt Sovjetisk inntektssupplementsystem kalt *systema rasprofelenya*. Dette systemet gir arbeidere med lav lønn tilgang på billigere varer og tjenester for å kompensere for lønnsforskjeller. Hele konseptet prestasjonslønn synes fortsatt å være ukomfortabelt for mange russiske ledere (Barnes et al., 1997).

Når det gjelder likegyldighet til deltakelsesbelønninger, har det vist seg at både sosial belønning, belønning basert på prestasjoner, og deltakelsesbelønning effektivt motiverer vestlige arbeidere. Russiske arbeidere verdsetter både sosial belønning og prestasjonsbasert

belønning, men er likegyldige til såkalte deltakelsesbelønninger. Dette er belønninger for frivillig arbeid innen planlegging og tilrettelegging av arbeidsaktiviteter uten tilsyn fra ledere (Barnes et al., 1997). Dette funnet støttes av Linz (2003), som hevder at russiske arbeidere har fokus på prestasjonsbelønninger, samt muligheten til å utvikle seg. Linz' casestudie viste at russiske arbeidere var villige til å gjøre en ekstra innsats dersom de ble tilbudt høyere lønn og/eller en sjanse til å utvikle sine ferdigheter innen yrket.

Ifølge Barnes et al. (1997) er det første steget man bør ta ved inngåelsen av et joint venture i Russland å knytte personlige bånd og skape gjensidig tillit med den russiske samarbeidspartneren. Dette er i tråd med funn gjort i andre undersøkelser om virkningen av tillit i et samarbeid. Robson et al. (2006a), Fey (1996) og Lane et al. (2001) har alle gjort undersøkelser som viser at tillit har en positiv virkning på et joint ventures suksess. Den vestlige partneren må være åpen og engasjere seg personlig med den russiske partneren *før* forretningsavtaler inngås; å gjøre forretninger på en armlengdes avstand slår ikke an hos russere, det oppfattes som frekt. Integritet og ærlighet er hjørnesteinene i et varig og givende samarbeid.

Videre kan vestlige ledere følge en tre-trinns strategi for å bearbeide den russiske hierarkiske orienteringen. Første trinn bør være å unnta den russiske partneren ansvar for uforutsette negative konsekvenser som følge av deres avgjørelser; Russiske ledere trenger forsikring om at venturet tar kollektivt ansvar ved markedsendringer, konkurrenters oppførsel og andre eventualiteter som kan oppstå. Neste steg bør være å oppfordre til felles problemløsning; Dette kan fjerne mye av ansvaret fra den russiske partnerens skuldre, noe som kan medføre et sterkere fundament for å utvikle ekspertise og forpliktelse fra begge hold. Tredje trinn i denne strategien for vestlige ledere er å være standhaftig; Å jobbe seg gjennom det russiske politiske hierarkiske system kan være krevende, og det å skulle endre de russiske verdiene i forhold til respekt for autoriteter er en stor utfordring (Barnes et al., 1997).

Cattaneo (1991) hevder at selv om det ikke foregår noe aktivt forsøk på å forene forretningskulturene vil det alltid foregå en *akultureringsprosess* som involverer partnerne i større eller mindre grad – avhengig av intensiteten av kontakten, samt på hvilket nivå kontakten initieres. Ofte skjer denne prosessen uten at noen av partnerne forsøker å sette den i gang. En slik prosess kan føre til kulturell integrasjon, der kulturene smelter sammen gradvis. Et annet mulig utfall er assimilering – der den ene parten adopterer den andres kultur.

Kulturell separasjon kan også forekomme. Dette vil være gjeldende når den ene parten ønsker å verne sin egen kultur og reduserer graden av kontakt med den andre parten som følge av dette. Det siste mulige utfallet av en slik prosess er dekulturering – der begge partene mister sin kulturelle identitet på grunn av mangel på tillit til egen kultur eller manglende evne til å absorbere partnerens kultur.

Det er et ordtak som sier ”*When in Rome, do as the Romans*”. En kan trekke dette videre og si ”*When in Russia, do as the Russians*”. Fra litteraturen kan vi trekke at dersom en vil drive forretninger med russere som partnere, og på deres hjemmebane, vil det være viktig å i alle fall forstå deres kultur om en vil oppnå et fruktbart samarbeid. Det er mye i den russiske forretningskulturen som til fordel kunne vært annerledes for å få et mer effektivt og produktivt næringsliv, så en bedrift som kommer inn i Russland trenger ikke nødvendigvis endre sin egen kultur helt og følge den russiske. Derimot regner vi med at det vil være nødvendig å sette seg inn i denne kulturen slik at man forstår de man skal drive forretninger med. Om en forstår deres tankegang og arbeids- og væremåte vil en sannsynligvis kunne unngå misforståelser og taktiske feil, som i verste fall kan være katastrofale og ruinerende for en bedrift.

### **2.3.3 Russisk ledelse**

Det har etter hvert blitt akseptert kunnskap blant vestlige selskaper at en av Russlands største ressurser er en dyktig og høyt utdannet arbeidsstyrke (Lawrence og Vlachoutsicos, 1993; Fey, 1996). De beste joint venturene fra en undersøkelse gjort av Lawrence og Vlachoutsicos (1993) har ført denne kunnskapen et stykke videre ved å anerkjenne at denne arbeidsstyrken inkluderer ledertalenter som joint venturene kan, og bør, utnytte.

Å finne den rette lederen til et joint venture i Russland er en mer risikabel og vanskelig oppgave enn å gjøre et jobbsøk i et vestlig land. I Russland er ofte opplysninger knyttet til både personlig historie og yrkeskarriere uklare og vanskelige å få tak i. I tillegg er det sannsynlig at en kandidats kunnskaper om forretningsdrift og – praksis er begrenset. Det er òg stor sannsynlighet for at disse kunnskapene er preget av misforståelser og utelatelser fra en kommunistisk utdanningsinstitusjon, som under Sovjet-tiden kun underviste kommunistiske ideologier (Lawrence og Vlachoutsicos, 1993). På tross av dette, vil den riktige russiske lederen med stor sannsynlighet vite mer om innenriksmarkeder og leverandører, nettverk og

myndigheter, regler og kulturelle mønstre, og arbeidsstyrkens styrker og svakheter enn en vestlig leder vil kunne tilegne seg i løpet av flere år i det russiske markedet. En russisk leder vil også være bedre rustet til å vurdere potensielle russiske partnere og forretningsforbindelser, og anslå verdien av deres erfaring, personell, leverandørkilder, samt utstyr, eiendommer og bygninger. Den riktige russiske generaldirektøren vil også være en stor hjelp ved forhandling av en rettferdig joint venture avtale: *"In Russia one cannot really do business with strangers"* (Lawrence og Vlachoutsicos, 1993: 45).

Et ledersøk i Russland bør ikke bare fokusere på bransjerelasjoner og erfaring, men også på intelligens og fundamental integritet, samt personlige forventninger som samsvarer med strategien og målene til den vestlige partneren. De mest vellykkede joint venturene i Lawrence og Vlachoutsicos' undersøkelse (1993) var inneforstått med at å utvikle et tillitsforhold på tvers av språkbarrierer, kultur, utdanningsbarrierer og verdenssyn er en prosess som krever tid og oppmerksomhet: *"Hiring a Russian manager means developing mutual trust across cultural barriers"* (Lawrence og Vlachousticos, 1993: 49). Det fins flere måter å utvikle denne gjensidige tilliten på. Noen selskaper inviterer russiske lederkandidater til sine hovedkontorer for å gjennomgå ekstensive formelle og uformelle intervjuer og evalueringer. Videre bruker de fleste selskaper tid på å bygge personlige relasjoner mellom sine egne toppledere og de russiske kandidatene til lederstillingen(e). Dersom denne gjensidige tilliten utvikles vil det være et meget godt utgangspunkt for et vellykket joint venture.

De suksessfulle joint venturene som ble studert i undersøkelsen til Lawrence og Vlachoutsicos (1993), oppfordret de russiske samarbeidspartnerne til å bruke sine vante ledermetoder og introduserte bare gradvis og selektivt vestlige lederstiler. Russiske ledere er ofte sterke og personlige ledere som praktiserer "hands-on", "walk-around" og "face-to-face" lederskap. Dette medfører at disse lederne utvikler direkte relasjoner til ansatte på alle nivåer i bedriften. De benytter seg også av en unik form for beslutningstaking; en blanding av åpne diskusjoner og sterk "ovenfra-og-ned" autoritet ved endelige beslutninger (Lawrence og Vlachoutsicos, 1993).

Et annet moment verdt å nevne i forbindelse med ansettelse av russiske ledere er deres syn på lover og regler. Der vestlige ledere føler et ansvar i forhold til å følge lover og regler - selv

om dette medfører krav som ikke er gunstige for bedriften – har russiske ledere en tendens til å ignorere lover og regler de oppfatter som ufornuftige og unødvendige (Barnes et al., 1997).

En annen risiko forbundet med ansettelse av russiske ledere i joint ventures er det faktum at det er ekstremt vanskelig å avskjedige en russisk leder når personen er ansatt. Dette henger igjen fra det tradisjonelle Sovjetiske systemet med full ansettelse og livsvarig ansettelsesforhold. En god illustrasjon på dette er en bedrift i Lawrence og Vlachoutsicos' undersøkelse (1993) som ansatte en leder som tilsynelatende hadde all nødvendig erfaring og de nødvendige kontaktene. Etter som tiden gikk utviklet det seg uenighet mellom lederen og den vestlige bedriften angående grunnleggende forretningsmål. Etter en rekke opphetede uenigheter bestemte den vestlige partneren seg for å avskjedige lederen, men det lot seg ikke gjøre. Lederen hadde fortsatt tillit og støtte fra den russiske partneren, et russisk departement der han tidligere hadde vært toppbyråkrat. Det russiske departementet hadde ingen intensjoner om å bryte normen om ikke å sparke egne folk med unntak av i ekstreme situasjoner. Dette eksemplet endte med at den vestlige bedriften solgte seg ut av venturet til et annet vestlig selskap med et annet forretningskonsept.

Et element som vil være til nytte for et joint venture i Russland er å ansette en leder som har kontakter i gamle innflytelsesrike nettverk. Lawrence og Vlachoutsicos (1993) nevner at tradisjonell vestlig viten sier at siden sterke personlige og hierarkiske forhold styrte den tidligere kommunistøkonomien, er det kritisk å ansette en person som til en viss grad er knyttet til de gamle nettverkene. Generelt sett er dette et godt råd, siden de gamle nettverkene til en viss grad enda har stor innflytelse på økonomien.

I tillegg til alle de gode grunnene *for* å ansette en russisk leder fins det mange gode grunner for venturet til *ikke* å bruke vestlige ledere, eller bare ansette dem dersom venturet er avhengig av deres spesialiserte kunnskap. For det første er det meget kostbart å ha vestlige ledere i Russland. For det andre vil en vestlig leders tilstedeværelse være med på å minske russernes følelse av ansvar, noe som kan resultere i mindre innsats og forpliktelse fra den russiske partneren. I tillegg vil vestlige ledesers lønn og frynsegoder være høye sammenliknet med russiske standarder og kunne skape avsky og et fiendtlig innstilt miljø (Lawrence og Vlachoutsicos, 1993).

Basert på denne litteraturen kan en si at det å ha en russer som leder av bedriften i Russland, eller i alle fall en som er godt kjent med næringslivet og kulturen i Russland, er en viktig faktor for suksess i Russland. En norsk leder som kommer inn på det russiske markedet vil ikke ha de samme forutsetningene for å lykkes som en som har erfaring fra Russland. Det negative med at det er en fordel å bruke en russer til lederjobben er at om en ikke har kontakter i det russiske næringslivet vil det kunne være vanskelig å finne en kvalifisert leder. En russisk leder vil da sikkert komme fra den russiske samarbeidspartneren eller fra dens nettverk. Muligens vil det dermed bli en utfordring å bygge tillit og forståelse mellom denne lederen og den norske bedriften, noe som vil være nødvendig for at det ikke skal føles som at den russiske lederen kun jobber for den russiske partneren, men for venturet, og dermed både den russiske og den norske partneren.

#### **2.3.4 Tillit**

Det finnes ifølge Shah og Swaminathan (2008) to former for tillit som er relevant for et joint venture. Den ene omhandler tilliten til hva partneren vil gjøre. Dette innebærer at partneren vil handle på en måte som viser at de verdsetter ens samarbeid og ikke utnytter samarbeidet kun til egen vinning. Den andre typen handler om tillit til partnerens kompetanse, som innebærer at de vil gjøre en god og profesjonelt utført jobb (Shah og Swaminathan, 2008; Ganesan, 1994).

Tillit er sammen med forpliktelse ifølge Cullen et al. (2000) de essensielle delene av ”personlig kapital” i internasjonale samarbeid. Videre hevder de at oppbyggingen av tillit og forpliktelse er positivt og fordelaktig i internasjonale joint ventures. Tillit og forpliktelse er de fundamentale båndene som binder partnerne sammen og muliggjør en bevaring av samarbeidet (Morgan and Hunt, 1994).

Granovetter (1985) hevder at tillit alltid har vært en nøkkelingrediens i tilfredsstillende forretningsrelasjoner i Vesten og antar videre at det eksisterer en direkte positiv link mellom tillit og ventureprestasjoner.

I en metaundersøkelse fant Robson et al. (2006b) at ti studier (bl.a. Fey, 1996; Lane et al., 2001; Ramaseshan & Loo, 1998) viser at tillit har en positiv virkning på joint ventures suksess, mens ni studier (bl.a. Inkpen & Birkenshaw, 1994; Inkpen and Currall, 1997; Sarkar

et al., 2001) ikke fant noen sammenheng. Robson et al. (2006b) nevner at eldre undersøkelser ikke fant noen sammenheng mellom tillit og suksess, mens nyere undersøkelser har funnet en sammenheng. De argumenterer med at denne endringen kan skyldes en bedre operasjonalisering og testing av begrepet tillit.

I sin undersøkelse fant Fey (1996) fire nøkkelfaktorer for suksess i internasjonale joint venture i Russland. En av de fire nøkkelfaktorene var tillit. I artikkelen hevder Fey at det er ekstremt viktig for suksess at det eksisterer tillit mellom joint venturet og partnerbedriftene: *”Trust is the behavioural lubricant that can improve a system’s operating efficiencies”* (Parkhe, 1993:307).

Fey (1996) hevder at tillit er den viktigste diskriminerende faktoren når det gjelder joint venture suksess. Videre argumenterer han for at det er vanskelig å påvise årsakssammenheng siden det kan tenkes at det eksisterer en tillit-resultat sirkel. Med det mener han at et godt resultat kan føre til økt tillit som igjen fører til bedre resultater etc. På samme måte kan en mangel på tillit, eller tapt tillit, føre til en negativ sirkel hvor et dårlig resultat fører til mindre tillit mellom partnerne som igjen kan gi et dårligere resultat etc. Mange av lederne i undersøkelsen til Fey (1996) mener derimot at tillit er en nødvendighet for suksess i utgangspunktet.

Beamish og Banks (1987) argumenterer med at tillit har en positiv effekt fordi partnere som har tillit til hverandre er mer villig til å stille til rådighet de ressursene som skal til for at samarbeidet skal bli vellykket. Ved å vektlegge tillit og forpliktelse som essensielle deler av partnerskapet vil det utvikles et nærmere samarbeid enn et samarbeid på en ”armlengdes avstand”, og denne nære kontakten vil bidra til å optimalisere venturets prestasjon (Cullen et al., 2000). Luo (2002a) mener at tillit er en kritisk faktor i ledelsen av internasjonale strategiske allianser fordi det uten tillit vil oppstå usikkerhet og en større sjanse for opportuniste. Om en av partene skulle utnytte en slik situasjon vil det ikke være bra for samarbeidet.

Tilliten som eksisterer blant partene kan brukes som et middel for å lettere håndtere situasjoner hvor formelle kontrakter ikke strekker til (Carson et al., 2006). Når det oppstår situasjoner som ikke er beskrevet i de kodifiserte aspektene av samarbeidet vil tillit mellom partene kunne hjelpe til med å jobbe mer effektivt gjennom situasjonen og dermed øke



sjansene for suksess. Malhotra og Murnighan (2002) argumenterer med at verken tillit eller kontrakter generelt sett, hver for seg, er nok til å sikre et vellykket samarbeid på lang sikt, men at de sammen har en positiv effekt på suksess. Dette komplementære forholdet er blitt dokumentert i tidligere studier som undersøkte formelle kontrakter og samarbeid i internasjonale joint ventureprestasjoner (Luo, 2002b; Poppo og Zenger, 2002).

Videre kan tillit gi en mulighet for å redusere nødvendigheten av kontrollmekanismer (Child og Mollering, 2003), noe som kan frigjøre ressurser og, ifølge Madhok (1995), redusere behovet for majoritetseierskap. Virkningen av tillit på suksessen til et samarbeid er ifølge Robson et al. (2006b) større når det er snakk om internasjonale samarbeidsavtaler enn når det gjelder internasjonale joint ventures. Dette kan forklares med at et joint venture er mer stabilt, langsiktig og gjensidig bindende enn en ren samarbeidsavtale. Et annet poeng er at flere bånd mellom partnerne fører til et joint venture med lengre levetid (Park og Russo, 1996). Det at de samarbeider eller jobber sammen på flere plan fører til en økt tillit som fører til et bedre resultat.

Vi kan, basert på litteraturen ovenfor, si at tillit er viktig for at en skal lykkes i et samarbeid som internasjonale joint ventures, og samarbeider generelt. Uten tillit til en samarbeidspartner vil en ikke kunne jobbe effektivt med denne partneren. Om en hele tiden er redd for forræderi vil en være nødt til å beskytte seg kontinuerlig for å unngå unødvendige og sårbare tap. Dersom en ikke stoler på at partneren vil gjøre en god nok jobb vil en føle seg nødt til å overvåke arbeidet som blir gjort, noe som kan skade lønnsomheten og resultatet av samarbeidet. Det kan også oppstå en ”*prisoners dilemma*” situasjon, hvor begge partene vil vurdere om de skal være den første til å opptre opportunistisk. I et samarbeid med ekte gjensidig tillit vil derimot ikke dette skje, og muligheten for et fruktbart samarbeid vil nok være større.

### 2.3.5 Forpliktelse

Forpliktelse beskrives av Dwyer et al. (1987) og Gundlach, Achrol og Mentzer (1995) som et løfte blant alliansemedlemmene om å utføre spesifikke handlinger som vil gjøre det lettere å oppnå alliansens mål og objektiver. Anderson og Weitz (1992, i Shah og Swaminathan, 2008) operasjonaliserer forpliktelse som vilje til å tilføre ressurser som penger, mennesker, ferdigheter og tid til et venturesamarbeid. Forpliktelse nevnes som en essensiell del av

vellykkede langsiktige samarbeid. På et mer generelt grunnlag defineres forpliktelse som vilje til å ofre noe på kort sikt for å realisere gevinster på lengre sikt. Ifølge Morgan og Hunt (1994) medfører manglende forpliktelse fra samarbeidspartnere ofte at alliansen mislykkes.

Forpliktelse har blitt konseptualisert som håndgripelige bidrag gjort av partnere i et allianseprosjekt. Sagt med andre ord er forpliktelse bekreftende handlinger fra en partner som skaper egeninteresse og innsats i samarbeidet, altså noe mer enn et vanlig løfte (Anderson og Weitz, 1992, i Shah og Swaminathan, 2008).

Når det gjelder samarbeid hevder Kogut (1987, i Kogut, 1988) at samarbeidsincentiver mellom partnerne påvirker stabiliteten i samarbeidet. Luo (2002b) mener at verdien av samarbeid er at det endrer incentivstrukturen i alliansen og at dette til slutt leder til maksimalt utbytte for partnerne. Ved å gi incentiver for å samarbeide vil de altså alle sammen kunne få maksimal nytte av alliansen.

En type forpliktelse som er av stor betydning for venturets finansielle resultat er forpliktelsen til det russiske markedet. I følge Lawrence og Vlachousticos (1993) er det russiske markedet minst like kvalitetsbevisst som markeder i den vestlige verden. Det er derfor viktig at et joint venture leverer produkter av høy kvalitet for å tilfredsstille det nye markedet det skal operere i: *"Selling junk won't win you a place in the market – Russians are sick of cheap goods"* (Lawrence og Vlachousticos, 1993: 50). En annen måte å vise forpliktelse ovenfor russere er å beholde så mye som mulig av verdiskapningen i Russland. Samtidig som det skaffer venturet "hard valuta", utnytter det også til fulle Russlands høyt utdannede og dyktige arbeidsstyrke.

Flere forfattere nevner forpliktelse som en nøkkelfaktor for et vellykket joint venture. Cullen et al. (2000, i Robson et al., 2006a) nevner forpliktelse – sammen med tillit – som de essensielle samarbeidskapitalfaktorene i internasjonale strategiske allianser. Morgan og Hunt (1994, i Shah og Swaminathan, 2008) hevder at forpliktelse og tillit er de fundamentale båndene som binder partene sammen og gjør at investeringer i samarbeidet bevares. Ifølge Robson et al. (2006b) har 15 studier kommet fram til at forpliktelse er positivt relatert til joint venture prestasjoner, mens ti studier har kommet fram til at det ikke fins noen spesiell forbindelse mellom forpliktelse og positiv joint venture prestasjon.

Forpliktelse fra partnerne overfor venturet er ifølge litteraturen viktig for et venture eller et samarbeids suksess. Siden en partner ikke nødvendigvis går inn i et samarbeid med penger eller fysiske ressurser vil denne partneren ikke ha like mye å tape som den partneren som bidrar med kapital og andre fysiske ressurser. Det kan dermed oppstå situasjoner hvor en partner ikke forplikter seg til samarbeidet og dets suksess. Som litteraturen påpeker vil det sannsynligvis ha en negativ effekt på samarbeidets suksess. Vi antar derfor at det er viktig å sikre seg at alle partene i et samarbeid virkelig er - og føler seg - forpliktet.

### **2.3.6 Kommunikasjon**

MacNeil (1981, i Robson et al., 2006a) hevder at interpartnerkommunikasjon, kommunikasjon mellom ventures eierselskap, er viktig for å oppnå en tilfredsstillende internasjonal joint venture prestasjon.

En viktig ingrediens i utviklingen av et stabilt og produktivt joint venture og realiseringen av de strategiske målene er ifølge Lane et al. (2001) god informasjonsoverføring. Mohr og Spekman (1994) hevder at dersom partnerskapets mål skal oppnås i samarbeidet er det viktig med nøyaktig, presis og relevant informasjon. God kommunikasjon er et fundament for de fleste aspekter av hvordan allianser fungerer og er kritisk for å oppnå suksess, ifølge Kauser og Shaw (2004). Det er også sannsynlig at vellykkede partnerskap er flinkere til å oppdage potensielle uenigheter og forsøker å redusere frekvensen, intensiteten og varigheten av disse (Anderson og Narus, 1990)

Robson et al. (2006b) nevner i sin undersøkelse at seks studier fant at kommunikasjon hadde en positiv virkning på prestasjonen til et joint venture, fem studier fant ingen virkning og én studie fant at kommunikasjon hadde negativ innvirkning på ventures prestasjon (Fey, 1996). Utfordringen med kommunikasjon er behovet for å beskytte sin egen nøkkelkunnskap og unngå at partnerselskapet absorberer denne kunnskapen (Park og Russo, 1996). For å øke sjansene for at joint venturet skal bli en suksess bør det altså være en god flyt av nøyaktig, presis og relevant informasjon mellom alle selskapene; mellom partnerselskapene, og mellom joint venture-selskapet og partnerselskapene. Samtidig må selskapene være forsiktige med ikke å gi fra seg informasjon som er viktig for deres konkurransefordel. Kogut (1988) og Hamel et al. (1989) hevder at suksessen til en internasjonal strategisk allianse blir bestemt av i

hvilken grad partnerne er i stand til å absorbere kunnskap fra motparten og beskytte seg selv mot at partneren absorberer deres kunnskap.

Ifølge litteraturen er også kommunikasjon et viktig element for et samarbeids suksess. Uten kommunikasjon vil ethvert samarbeid bli vanskelig. Spillteoretisk kan det tenkes at et passivt samarbeid uten direkte kommunikasjon kan fungere i for eksempel et prissamarbeid, men for et joint venture, som er mer komplisert, vil god kommunikasjon være essensielt. Særlig under opprettelsen og i starten av et venture vil det være viktig med god kommunikasjon mellom alle partene i samarbeidet. Etter hvert som venturet blir eldre og mer etablert kan det argumenteres for at det ikke trengs like mye kommunikasjon mellom alle partene, da forretningsdriften går sin vante gang. Kommunikasjon vil derimot fortsatt være en viktig faktor for at venturet skal fortsette å lykkes, særlig hvis en opererer i en dynamisk bransje.

### **2.3.7 Eierskap**

Hvordan joint venture avtalen settes opp vil ha innvirkning på flere faktorer som kan være avgjørende for utfallet av venturet.

Det er gjort flere undersøkelser for å kartlegge om det er sammenheng mellom eierskapsstruktur og tilfredsstillende resultat for joint venture. Killing (1982) og Killing (1983, i Kogut 1988) fant at tilfredsstillende resultat oppstod i større grad i venture der en av partnerne hadde en majoritetseierandel enn der eierskapet var delt likt mellom partnerne. Andre undersøkelser fra samme tid har kommet fram til andre konklusjoner. Hverken Janger (1980, i Kogut, 1988) eller Beamish (1984, i Kogut, 1988) fant noen relasjon mellom dominant eierskap og tilfredsstillende utfall.

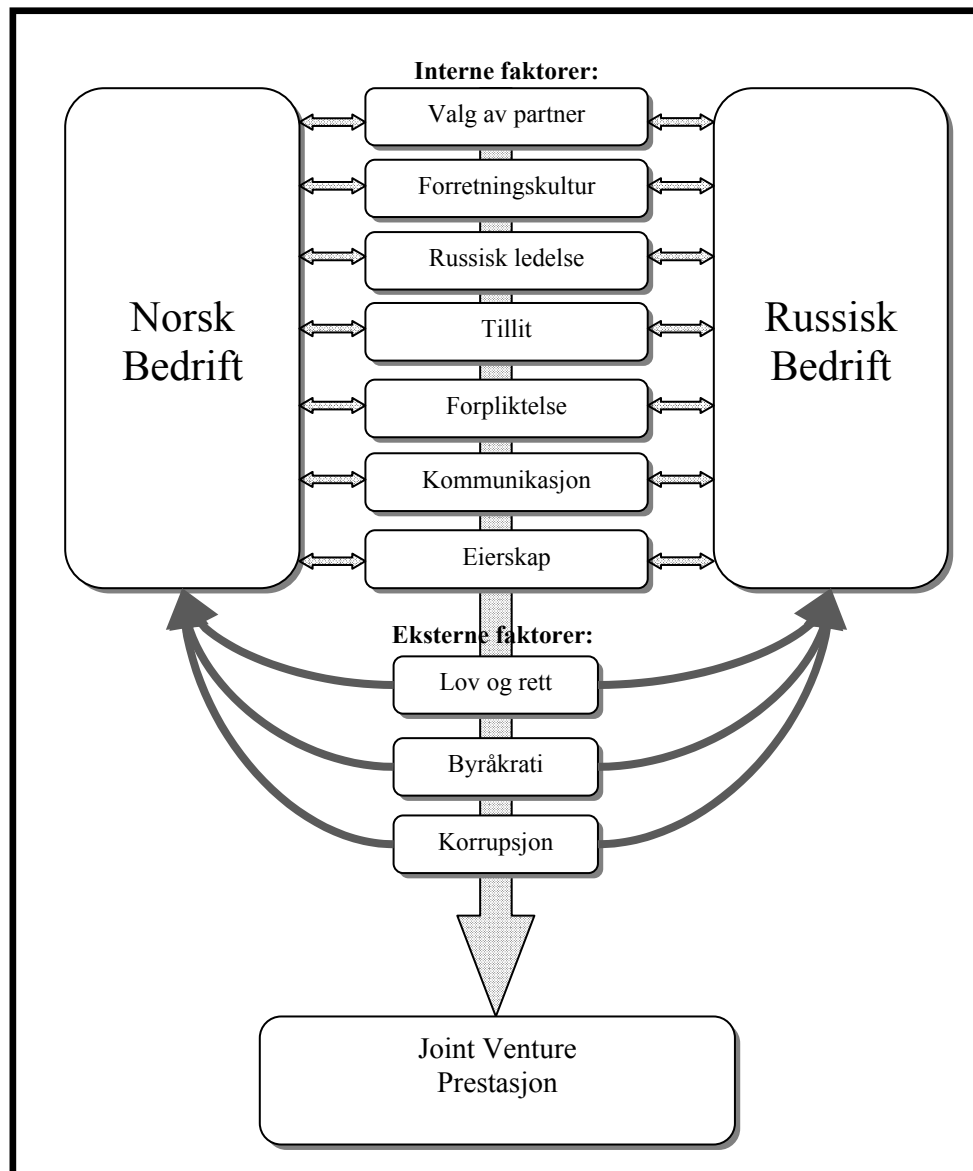
I sin undersøkelse av 33 russisk-vestlige joint venture, fant Lawrence og Vlachoutsicos (1993) at det kan være fordelaktig å la den russiske partneren sitte med majoritetseierskapet. Erfaringene fra de beste joint venturene i undersøkelsen tilsier nettopp at det er en god ide å la eierskapsmajoriteten falle i russiske hender. I undersøkelsen hadde kun fem av trettitre vestlige selskaper mer enn 50 % eierandel. Ingen av disse eide mer enn 55 % av venturet. Dette kan virke noe merkelig, spesielt siden russisk lov på den tiden undersøkelsen ble utført hadde åpnet for at joint ventures i Russland kunne være heleid av utenlandske operatører. Grunnene til at russisk majoritetseierskap er å foretrekke er ganske enkle. Eierskap har samme

effekt på russere som vestlige – det oppfordrer til ansvar, tilpasning og hardt arbeid. Potensielle belønninger høyner motivasjonen hos den russiske partneren, mens risiko bidrar til å holde konsentrasjonen oppe.

Vedrørende eierskapsandel i venturet hevdes det i litteraturen at det er et spørsmål om kontroll over venturet kontra forpliktelse fra den russiske partneren. Dersom det norske selskapet virkelig stoler på – og jobber godt med den russiske partneren – kan det være fordelaktig for samarbeidet å la russerne ha majoritet, gitt at det gir dem en større følelse av forpliktelse. Om det norske selskapet ikke helt og fullt stoler på den russiske partneren og føler at de må ha kontrollen i venturet vil det være viktigere å ha majoriteten selv. På den andre siden vil det være mulig å oppnå både kontroll og forpliktelse ved hjelp av andre midler, for eksempel incentiver som høyere utbytte til den russiske partneren, omfattende samarbeidsavtaler som klart sier hva som kan – og ikke kan gjøres, eller ganske enkelt bruk av A og B aksjer slik at russerene får høyere utbytte mens det norske selskapet har kontroll.

## **2.4 Forskningsmodell**

Basert på litteraturen i dette kapitlet har vi utviklet en forskningsmodell. Med modellen ønsker vi å illustrere hvilke interne faktorer i et norsk-russisk samarbeid, i tillegg til eksterne faktorer i Russland, som påvirker prestasjonen til et norsk-russisk joint venture.



Figur 2.1: Forskningsmodell

Modellen tar utgangspunkt i et joint venture som drives av en norsk og en russisk bedrift. Driften av venturet og dets prestasjon vil påvirkes av både interne og eksterne faktorer. Med interne faktorer menes faktorer i samarbeidet partnerne i stor grad kan være med å påvirke. Eksterne faktorer er derimot elementer som påvirker venturet, men som partnerne ikke har råderett over.

I samarbeidet vil interne faktorer som valg av partner, grad av tillit og forpliktelse hos partnerne, kommunikasjon mellom partnerne, ulik forretningskultur, russisk ledelse, og eierskapsfordeling påvirke hvordan venturet utvikler seg.

Valg av partner vil i stor grad påvirke hvordan venturet presterer og utvikler seg. Ved valg av en dårlig partner vil samarbeidsmiljøet over tid kunne vanskeliggjøre driften av et venture. En god partner vil derimot styrke samarbeidet og kunne påvirke venturet i positiv retning.

Stor grad av tillit og forpliktelse mellom partnerne vil kunne spille positivt inn på venturets prestasjoner. Tillit og forpliktelse har i flere undersøkelser blitt positivt relatert til internasjonale joint venture prestasjoner. I samarbeid der partnerne har tillit til hverandre vil en lettere kunne håndtere situasjoner som ikke dekkes av formelle avtaler, og stor grad av tillit reduserer også risikoen og usikkerheten rundt opportunistisk adferd. Forpliktelse kan sees på som bekreftende handlinger som skaper egeninteresse og innsats i et samarbeid. Dersom en av partnerne ikke føler forpliktelse i samarbeidet vil dette kunne virke negativt inn på venturet.

Kommunikasjon mellom partnerne er essensielt for venturets prestasjon. God kommunikasjon er et fundament for de fleste aspekter av hvordan samarbeid fungerer og er en kritisk faktor for å oppnå suksess.

Store kulturelle forskjeller kan bidra til problemer i et internasjonalt joint venture. Det vil derfor være kritisk for venturets suksess å bygge bro mellom de ulike partnernes kultur. Ved å samkjøre partnernes forretningskultur vil det være lettere for begge parter å forstå de en samarbeider med.

Å ansette en russisk ledelse i venturet vil føre med seg fordeler og ulemper. Et negativt aspekt er reglene for å sparke ansatte i Russland – dersom en ansetter feil personer i ledelsen kan det være vanskelig å fjerne dem. Positive aspekter ved det å ha en russisk ledelse er at venturet kan nyte godt av deres nettverk og lokale kunnskap. I tillegg vil det være mer tiltalende for andre russiske bedrifter å gjøre forretninger med et venture der ledelsen er russisk.

Eierskapsfordeling vil også ha innvirkning på samarbeidet i venturet. Dersom den russiske partneren har majoritetseierskap vil dette oppfordre til ansvar, tilpasning og hardt arbeid. Potensielle belønninger høyner motivasjonen hos den russiske partneren, mens risiko bidrar til å holde konsentrasjonen oppe. Her vil det være viktig å finne en balanse som fremmer engasjement og forpliktelse fra begge partnerne.

De eksterne faktorene i modellen er ikke nevnt i litteraturkapitlet. Faktoren ”lov og rett” er så omfattende at en kan skrive en hovedoppgave om dette temaet alene. Da tidsrammen for denne undersøkelsen er relativt kort, og arbeidet med å kartlegge det nye russiske juridiske rammeverket innen arbeids- og selskapsrett vil være særdeles komplisert og ressurskrevende, så vi oss nødt til ikke å ta fatt på dette emnet. Lovverket og rettspraksisen i et land vil påvirke et samarbeid, men det er ikke noe partnerne kan påvirke. De kan kun forholde seg til gjeldende lover og regler, og styre etter disse.

Også byråkrati og korrupsjon vil ha innvirkning på et eventuelt samarbeid og hvordan et venture presterer og utvikles. Da vi ikke har funnet noen nyere studier på området, har vi valgt å ikke presentere dette i litteraturdelen av oppgaven. Da Russland har vært gjennom store forandringer i løpet av de siste årene fant vi det lite hensiktsmessig å benytte litteratur som trolig vil være utdatert i forhold til dagens situasjon.

I virkeligheten vil ikke faktorene virke uavhengig av hverandre. Helhetsbildet vil være mer nyansert siden forskjellige faktorer kan påvirke hverandre samtidig som de påvirker venturets utfall. For eksempel vil økt forpliktelse og bedre kommunikasjon kunne føre til økt tillit, som igjen vil kunne bidra til et bedre resultat. En forbedring ved en av faktorene vil altså ikke bare ha en direkte virkning, men også en indirekte virkning. Dette gjelder også om det er negative virkninger. Det kan tenkes at store forskjeller i forretningskulturen kan føre til dårligere kommunikasjon, som igjen fører til dårligere samarbeid og dårligere tillit, og til slutt dårligere resultater. Derimot er det hensiktsmessig å se på faktorene hver for seg for å kunne trekke konklusjoner om våre funn.



### 3.0 Metode

I dette kapitlet presenteres vårt valg av metodisk tilnærming. Deretter vil vi gjennomgå hvordan vi samlet inn data, hva som er våre primær- og sekundærdata, før vi beskriver valg av intervjuobjekter og hvordan vi gjennomførte intervjuene, samt vår analysemetode. Kapitlet avsluttes med en vurdering av kvaliteten på vår forskning.

#### 3.1 Metodologisk tilnærming

Vi har i denne masteroppgaven jobbet ut fra problemstillingen ”Hvorfor lykkes enkelte norsk-russiske joint ventures, mens andre mislykkes?”. For å svare på denne problemstillingen har vi tatt for oss ulike faktorer som påvirker et joint ventures prestasjon, for å se hvilken effekt de har på et slikt samarbeid. For vår forskning anså vi en blanding av deskriptivt og eksplorativt design som mest hensiktsmessig. Da vi ikke hadde inngående kunnskap om problemstillingen og temaet vi skulle utforske var det naturlig å undersøke tidligere forskning og teorier som allerede foreligger på området. Det var da naturlig å benytte en deskriptiv tilnærming for å kartlegge temaet, for så å benytte en eksplorerende tilnærming til vår spesifikke problemstilling. Et eksplorativt design er gjerne anbefalt når problemstillingen er uklar, forkunnskapene er begrensede og i situasjoner forskeren ikke er i stand til å stille opp klare hypoteser. For å danne et teoretisk rammeverk å forholde oss til gikk vi gjennom artikler og forskningsrapporter som har beskrevet ulike aspekter av joint ventures og faktorer som antas å ha innvirkning på denne type samarbeid. Ved å benytte et deskriptivt design har vi avdekket informasjon som har dannet et fundament for vår forskning spesifikt på faktorer som virker inn på samarbeidet i norsk-russiske joint ventures. Ifølge Grenness (2001) leder et eksplorativt design vanligvis til en kvalitativ datainnsamlingsmetode, noe som også er tilfelle for vår forskning.

Da vår problemstilling tar for seg et fenomen vi ikke hadde stor kunnskap om på forhånd, er den i stor grad eksplorerende. Et eksplorativt design medfører fleksibilitet, og en tilegner seg informasjon underveis i prosessen. Dette medfører at problemstillingen krever en metode som får fram nyanserte data, som går i dybden, er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold. Dette innebærer at vi måtte konsentrere oss om noen få undersøkelsesenheter og dermed velge et intensivt undersøkelsesopplegg. En intensiv tilnærming tar sikte på å gå i dybden framfor å gå i bredden og har til formål å fremme helhet og sammenheng. Et slikt opplegg vil preges av at det tar tid å samle inn data og at den

informasjonen man får inn er nyansert og kompleks, og derfor krever mye analysearbeid (Jacobsen, 2005). Vi har i vår undersøkelse intervjuet seks personer, tre respondenter og tre informanter, om deres oppfatning, meninger og erfaringer i forbindelse med norsk-russiske samarbeid og –joint ventures. Med tanke på hvilken type data vi ønsket å samle inn kom vi raskt fram til at kvalitative intervjuer ville være den mest hensiktsmessige metoden å benytte til datainnsamlingen.

Innenfor kvalitativ metode fins det flere måter å gjennomføre undersøkelsen på. For vår undersøkelse anså vi et case-design som mest hensiktsmessig. Vi valgte case-design på grunn av at vi ønsket å undersøke og utforske et fenomen, faktorer som påvirker utfall av norsk-russiske joint ventures og –samarbeid. For å være i stand til å gjøre dette var vi avhengige av å komme i kontakt med selskap som hadde ulike erfaringer fra samarbeid med russiske bedrifter. Vi måtte altså ha tilgang til ulike *case* med erfaring i forbindelse med fenomenet vi ville undersøke. Vi kom da fram til at case-studie ville være passende for vår undersøkelse, da vi med dette designet kunne benytte flere ulike datakilder og åpne kvalitative intervju for å samle inn data. Case-designet gjør det også mulig å sammenlikne vår innsamlede data med teori som foreligger om emnet, noe som også passet godt til vår analysemetode.

For å samle inn data har vi benyttet semistrukturerte intervju. Ifølge Jacobsen (2005) forløper semistrukturerte intervju som en åpen samtale der intervjuobjektet står helt fritt i sine svar, mens intervjueren styrer samtalen slik at informasjonen som blir gitt er relevant i forhold til problemstillingen. Våre intervjuer tok utgangspunkt i en intervjuguide vi laget før vi gikk i gang med vår datainnsamling. Vi laget flere utkast til intervjuguiden, og den endelige guiden ble formet etter råd fra vår veileder. Ved hjelp av rådene fra vår erfarne veileder dannet intervjuguiden et godt fundament for våre intervjuer. Ved å benytte semistrukturerte intervju hadde vi muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål dersom intervjuobjektet ga et svar vi ønsket å få utdypet. Hvordan intervjuene ble gjennomført beskrives i kapittel 3.5.4.

### **3.2 Datainnsamling**

I dette delkapitlet vil vi først gjøre rede for vår primær- og sekundærdata. Deretter vil vi forklare hvordan vi valgte våre respondenter og informanter, samt redegjøre for hvordan intervjuene forløp.

### 3.2.1 Primærdata

Primærdata er opplysninger som forskeren henter inn for første gang. Når en samler inn primærdata går en direkte til kilden og henter opplysninger som er skreddersydd for ens egen problemstilling (Jacobsen, 2005). I vår undersøkelse er primærdata de opplysninger vi har samlet inn i intervjuene vi har gjennomført.

### 3.2.2 Sekundærdata

Sekundærdata er data samlet inn av andre enn en selv. Ofte vil de være samlet inn til andre formål og andre problemstillinger enn ens egen undersøkelse, noe en må ta med i betraktningen av dataen (Jacobsen, 2005). I vår undersøkelse har vi benyttet tidligere forskning som fundament for vår egen forskning. I undersøkelsens oppstartsfase søkte vi etter artikler som beskrev hvorfor joint ventures mislyktes. Basert på artikler vi leste, samt samtaler med vår fagansvarlige, kom vi fram til at det ville være bedre å undersøke faktorer som virker inn på hvordan et venture presterer. Vi benyttet da ISI, Scopus og Google Scholar fra bibliotekets elektroniske søkekatalog for å finne artikler som tok for seg faktorer som påvirket et joint ventures prestasjon. Etter å ha lest gjennom aktuelle artikler plukket vi ut de artiklene vi mente var relevante i forhold til vår problemstilling. Vi ønsket å benytte de nyeste og mest oppdaterte artiklene som tok for seg vårt tema, men det viste seg å være vanskelig å finne nylig utgitte artikler som omhandlet emnet.

I tillegg til artiklene vi har benyttet som teoretisk forankring har vi fått tilgang på foredragsnotater og bakgrunnsinformasjon fra enkelte av våre casebedrifter. Disse sekundærdataene har vi hovedsaklig benyttet for å få innblikk i casebedriftene og for å sette oss inn i bedriftenes norsk-russiske samarbeid. Vi har også benyttet informasjon om Russland og norsk-russisk samarbeid i et historisk perspektiv fra ulike selskapers hjemmesider. For å få innsikt i relasjoner mellom Norge og Russland fra lang tid tilbake benyttet vi [www.polarhistorie.no](http://www.polarhistorie.no), [www.pomor.no](http://www.pomor.no), samt [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no). I tillegg har vi benyttet [www.ssb.no](http://www.ssb.no) og [www.innovasjon norge.no](http://www.innovasjon norge.no) for å kartlegge handelen mellom landene og Russlands økonomiske situasjon.

Vi vil i analysekapitlet av oppgaven sammenlikne vår primærdata med den tidligere forskningen vi har basert vår undersøkelse på. Den tidligere forskningen er presentert i kapitlet ”teoretisk forankring”.

### 3.2.3 Valg av respondenter og informanter

Utvalget av informanter og respondenter vil ha innvirkning på en undersøkelses validitet. Det er viktig å samle inn god informasjon, og det er derfor essensielt å prate med personer som innehar kunnskap om temaet en ønsker å undersøke (Jacobsen, 2005). Uttrykkene informant og respondent brukes ofte om hverandre, men Jacobsen (2005) skiller mellom benevnelsene. Han definerer respondenter som personer som har direkte kjennskap til et fenomen, mens informanter har god kunnskap, men er ikke direkte tilknyttet fenomenet. Vi har i vår undersøkelse intervjuet tre respondenter og tre informanter.

Det er ifølge Johannessen et al. (2006) ikke vanlig å rekruttere respondenter og informanter tilfeldig i kvalitative undersøkelser. Dette henger sammen med at formålet med kvalitative undersøkelser er å generere overførbar kunnskap, samt å få mer utfyllende kunnskap om et fenomen, og ikke å foreta statistiske generaliseringer. Vi har i vår undersøkelse utført et strategisk utvalg av våre informanter og respondenter. Dette innebærer ifølge Johannessen et al. (2006) at vi på forhånd har bestemt oss for hvilken målgruppe forskningen skal rettes mot for å samle inn nødvendige data. I vår undersøkelse satte vi opp enkelte krav til respondenter og informanter før vi begynte å lete etter potensielle kandidater. Vi ønsket for det første å komme i kontakt med nøkkelrespondenter og –informanter i selskap med erfaring fra samarbeid i Russland. Hovedgrunnen til dette var at vi ønsket å intervju personer som har vært direkte involvert i et norsk-russisk samarbeid, eller som på en annen måte hadde god kjennskap til det å samarbeide i Russland. Vi valgte derfor å intervju personer i ledelsen i selskap som opererer eller har operert i Russland. Ved å intervju disse nøkkelpersonene sørget vi for å få tilgang til informanter og respondenter med god innsikt i samarbeidet, samt bred erfaring fra det å samarbeide med russiske bedrifter. Videre ønsket vi å intervju aktører i bedrifter av en viss størrelse, da dette reduserer sjansen for å intervju aktører som har gjort ”amatørfeil” og har opptrådt uprofesjonelt. I tillegg ønsket vi å komme i kontakt med aktører som hadde ulik erfaring fra samarbeid og joint ventures i Russland.

Da disse føringene var lagt gjorde vi research på bedrifter som har eller har hatt samarbeid i Russland. Vi benyttet oss også av ressurspersoner med tilknytning til Russland i vårt søk etter respondenter og informanter. I oppstartsfasen av undersøkelsen var vi i kontakt med Arild Brekken i Kunnskapsparken i Harstad, Hans Nordgaard i Nordområdesenteret ved Handelshøgskolen i Bodø, samt Anatoli Bourmistrov, førsteamanuensis ved

Handelshøgskolen i Bodø og medlem av Norsk-Russisk handelskammer. I møtene med disse ressurspersonene fikk vi nyttige tips om prosessen videre i tillegg til at de gav oss kontaktinformasjon til personer de mente kunne være til hjelp i vår undersøkelse.

For å forsikre oss om at vi overholdt krav til validitet i forbindelse med undersøkelsen listet vi opp noen kriterier for aktuelle respondenter og informanter før disse ble rekruttert. Kriteriene vi satte opp for utvelgelse av intervjuobjekter var at informanten eller respondenten er eller har vært med i ledelsen i en bedrift som har/har hatt et samarbeid med en russisk bedrift, har erfaring fra samarbeid med Russland, har spisskompetanse om forretningsdrift i Russland, har vært involvert i et norsk-russisk joint venture, samt har vært med på et vellykket eller mislykket samarbeid med en russisk bedrift. For å illustrere hvilke kriterier de ulike intervjuobjektene oppfylte har vi laget tabellen under. I tabellen illustrerer X hvilke kriterier som oppfylles av de ulike intervjuobjektene. Kriterier som er delvis oppfylt er markert med (X). Geir Reiersen er leder av et selskap som har operert i Russland og samarbeidet med russiske selskap i mange år. Samarbeidet har imidlertid ikke omfattet samkjøring av forretningsdrift, så vi har benyttet Reiersen som informant. Dette er grunnen til at Reiersen kun delvis oppfyller vårt første kriterium. Telenor og det anonyme selskapet har ikke hatt rene joint ventures med russiske partnere, men samarbeidsformene de har benyttet innehar likhetstrekk med et joint venture. Vi har derfor indikert at disse intervjuobjektene delvis oppfyller vårt fjerde kriterium.

Tabell 3.1 Kriterier for valg av respondenter og informanter

	Kjell Lorentsen	Dag Melgaard	Anonym respondent	Geir Reiersen	Knut Borch
Med i ledelsen i en bedrift som har hatt samarbeid med en russisk bedrift	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>(X)</b>	<b>X</b>
Erfaring fra samarbeid med Russland	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Spisskompetanse om forretningsdrift i Russland	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Involvert i Joint Venture med russisk bedrift	<b>X</b>	<b>(X)</b>	<b>(X)</b>		
Med i vellykket samarbeid med russisk bedrift		<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
Med i mislykket samarbeid med russisk bedrift	<b>X</b>	<b>X</b>			

Etter telefonsamtaler og møter med våre ressurspersoner ble det raskt klart at Gigantes samarbeid i Gigante Murmansk var et aktuelt case for vår undersøkelse. Selskapet hadde opplevd problemer i samarbeidet med en russisk bedrift, og lederen av selskapet, Kjell Lorentsen, har lang erfaring med forretningsdrift i Russland. I tillegg tipset Arild Brekken oss om Geir Reiersen i SIVATECH AS. Reiersen er internasjonal prosjektleder i selskapet og jobber store deler av sin tid i Murmansk i Nordvest-Russland. Da han har bred erfaring fra russisk næringsliv og samarbeid mellom norske og russiske bedrifter anså vi han som en god informant i vår undersøkelse. Vi kom fram til Telenors pressetalsmann Dag Melgaard ved hjelp av nyhetsbildet og egen research om Telenors samarbeid i Russland. Da Melgaard de siste fem årene har vært konsentrert om Telenors aktiviteter i Russland, Ukraina og det sentrale Øst-Europa var han et naturlig valg som respondent på vegne av Telenor. Grunnen til at vi valgte vår anonyme respondent i det norske industriselskapet var at han satt som styremedlem i selskapets norsk-russiske venture. Vi ble oppmerksomme på det norske selskapets samarbeid med den russiske bedriften etter å ha undersøkt Innovasjon Norges oversikter over norske bedrifter som har aktiviteter i Russland. Vår respondent og selskapet

oppfylte samtlige kriterier vi hadde satt opp på forhånd. Knut Borch i NORUM har også lang erfaring fra aktiviteter i Russland. Vi kom fram til å rekruttere han som informant etter å ha overvært et foredrag han holdt på seminaret ”Investeringer i Russland: Muligheter og utfordringer” i regi av Nordområdesenteret ved Handelshøgskolen i Bodø. Disse fem var våre opprinnelige intervjuobjekter til undersøkelsen. Da vi besøkte SIVATECH AS i Murmansk i mars satte Geir Reiersen i stand et intervju med Oleg Konovalov, en russisk forretningsmann som driver et konsulentfirma i Murmansk. Konovalov har mange års erfaring med rådgivning til russiske bedrifter. Han er utdannet ved universitetet i Durham i England, og innehar bred kunnskap om både vestlige og russiske bedrifter. Vi anså derfor Konovalov som en nyttig informant da han kunne gi oss et russisk syn på temaet denne masteroppgaven tar for seg.

Da vi rekrutterte våre intervjuobjekter var vi av den oppfatning at disse var eller hadde vært involvert i norsk-russiske joint ventures. Underveis i undersøkelsen framgikk det imidlertid at flertallet av våre casebedrifter ikke hadde rene joint ventures i samarbeid med russiske bedrifter. I den senere tid har det ikke vært vanlig å starte et nytt selskap i samarbeid med en russisk partner for bedrifter som ønsker å etablere seg i Russland. Det viste seg derimot at det er langt mer vanlig at bedrifter starter en etablering i landet ved å kjøpe seg inn i eksisterende selskap. Etter samtaler med vår veileder besluttet vi likevel å bruke benevnelsen joint venture om våre casebedrifters samarbeid, da disse har flere likhetstrekk med rene joint ventures.

### **3.2.4 Intervjuene**

Vi har benyttet to ulike former for kvalitativt intervju underveis i vår forskningsprosess. Vi gjennomførte personlig intervju med fire av våre intervjuobjekter, mens vi for å spare både tid og penger besluttet å gjennomføre to intervjuer over telefon. Vi gjennomførte intervju med Kjell Lorentsen fra Gigante i deres lokaler i Bodø 2. februar. Torsdag 5. februar intervjuet vi Dag Melgaard i Telenor ASA ved deres hovedkontor på Snarøya utenfor Oslo. Intervjuet med Geir Reiersen i SIVATECH AS fant sted i Trondheim 12. februar. Intervjuet med Knut Borch i NORUM ble gjennomført over telefon 19. februar, mens telefonintervjuet med vår anonyme respondent fant sted 20. februar. I tillegg intervjuet vi Oleg Konovalov på hans kontor i Murmansk 23. mars 2009.

Intervjuene startet med at vi presenterte oss selv og vår bakgrunn. Vi opplyste intervjuobjektet om oppgavens tema og problemstilling, og understreket hvilket samarbeid/venture vi ønsket å

fokusere på i intervjuet. Intervjuobjektet hadde også mulighet til å stille spørsmål i forbindelse med den tilsendte intervjuguiden. Vi gjorde intervjuobjektet oppmerksom på at all informasjon ville bli behandlet konfidensielt, og spurte i tillegg om de ønsket å være anonyme i undersøkelsen. Vi klarerte bruk av digital opptaker under intervjuet før vi startet, da dette ville gjøre det lettere for oss å behandle datamaterialet i ettertid. Intervjuobjektet fikk også tilbud om å motta transkripsjonen av intervjuet for gjennomlesning og godkjenning.

Intervjuet var delt opp etter faktorene som vi, basert på litteraturen, ønsket å få informasjon om. Spørsmålene var åpent formulert, slik at vi intervjuobjektene fikk muligheten til å dele sine meninger og erfaring. Lengden på intervjuene varierte fra omlag 40 til 80 minutter, og alle våre intervjuer formet seg mer som en semi-strukturert samtale enn en ren ”spørsmål-svar-situasjon”. Da vi benyttet digital opptaker under hvert intervju kunne vi fokusere mer på samtalen, siden vi slapp å ta notater under intervjuene. I ettertid ble intervjuene transkribert og sendt til respondentene og informantene for godkjenning.

En fordel med å utføre intervjuet ansikt til ansikt er at det kan være lettere å snakke om følsomme tema da det lettere skapes et klima for fortrolighet i en slik situasjon. Et negativt aspekt ved å bruke ansikt til ansikt intervjuer er at det er tidkrevende og kostbart. En må forflytte seg for å komme til intervjuobjektene og ofte organisere med lokaler hvor en kan foreta intervjuene (Jacobsen, 2005).

En fordel med å utføre intervju per telefon er at det er tids- og kostnadsbesparende. I tillegg vil denne formen for intervju gi en anonymiserende effekt som kan være positiv. Denne intervjuformen presenterer også utfordringer. Det kan være lettere for intervjuobjektet å lyve over telefon (Frey og Oishi, 1995, i Jacobsen, 2005). I tillegg har en ikke mulighet til å oppfatte visuelle tegn og reaksjoner per telefon. Slike tegn er viktige i en intervjusituasjon, da en kan se på intervjuobjektet om han eller hun føler seg ukomfortabel med spørsmål som blir stilt. Dersom en trækker over en strek og presser for hardt kan intervjuobjektet trekke seg tilbake og ikke lengre gi gode svar (Jacobsen, 2005).

### **3.3 Valg av analysemetode**

I en analyse av kvalitative data finnes det ingen fasit på hvordan en skal gå fram, hensikten med analysen er hele tiden å få fram et meningsinnhold fra teksten. Etter at våre intervjuer var



gjennomført og transkribert organiserte og systematiserte vi datamaterialet vi hadde samlet inn. Dette ble gjort ved å fjerne overflødig og uvesentlig materiale, som for eksempel digresjoner og gjentakelser. I tillegg foretok vi en kategorisk inndeling av datamaterialet, noe som innebar at vi samlet data om ulike faktorer for seg selv og prøvde å finne fellestrekk i de ulike kategoriene. Før vi gikk i gang med analysen bestemte vi oss for å lese dataene fortolkende. Dette innebærer at en prøver å lese dataene slik intervjuobjektet fortolker og forstår det han eller hun beskriver (Johannessen et al, 2006). Vi valgte en fortolkende lesing av data fordi analysen av det kvalitative forskningsintervjuet i stor grad starter under selve intervjuet, der respondenten beskriver sine erfaringer og oppdager nye forhold, sammenhenger eller betydninger (Jacobsen, 2005). Ved å lese data fortolkende var vi i stand til å identifisere og nyttiggjøre oss av for eksempel utsagn som var ment ironisk eller sarkastisk.

Da vi har benyttet et casedesign i vår undersøkelse var det naturlig å benytte en analysemetode som samsvarer med dette designet. Vi kom fram til at mønstermatching var den analyseformen som passet vår undersøkelse best. Dette innebærer å søke etter mening og sammenheng mellom empiri og teori (Yin, 1994). Vi valgte mønstermatching basert på at vi ønsket å sammenlikne våre case med hverandre, samt vår empiri med eksisterende forskning. På den måten ønsket vi å finne forskjeller og likheter som ville hjelpe oss å svare på vår problemstilling.

I analysen behandles faktorene i samme rekkefølge som i empirikapitlet. Hver faktor innledes med en kort redegjørelse for hva forskning i vår teoretiske forankring har kommet fram til tidligere. Deretter presenterer vi våre funn og sammenlikner disse både internt mellom intervjuobjektene og i forhold til tidligere forskning. Vi diskuterer også ulikheter i intervjuobjektene svar, samt avvik mellom teoretisk forankring og empiri. Avslutningsvis oppsummeres analysen av hver faktor i et eget avsnitt.

### **3.4 Kvalitet på forskning**

Undersøkelser skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til validitet eller gyldighet. Dette delkapitlet starter med å gjøre rede for begrepet validitet, før vi gjør en vurdering av kvaliteten på ulike aspekter i vår undersøkelse.

### **3.4.1 Validitet**

Validitet sier noe om hvor godt, eller relevant, data representerer fenomenet man undersøker. En sikker måte å få dårlig validitet på vil være å intervju en person om et fenomen han eller hun ikke vet noe om.

Det finnes ulike former for sub-validitet. I forbindelse med vår undersøkelse har vi lagt vekt på indre validitet, tolkningsvaliditet og ekstern validitet. Intern validitet bygger i stor grad på den indre logikken i undersøkelsen; oppfattes resultatene som riktige? En undersøkelse har god indre logikk, eller indre validitet, dersom den bygger på pålitelige observasjoner og registreringer. Tolkingsvaliditet omhandler hvorvidt vår analyse av data er påvirket av våre forutinntakelser og forventninger til både intervjuobjekter og undersøkelsen i seg selv. For å ivareta tolkningsvaliditet er det viktig at vi i vår undersøkelse opptre pålitelig og sannferdig når vi analyserer og tolker det innsamlede datamaterialet. Ekstern validitet dreier seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres eller overføres (Jacobsen, 2005). Vår undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt vi lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger.

### **3.4.2 Vurdering av forskningsprosessen**

Siden dette er vår egen undersøkelse er det vanskelig å være helt objektiv i vurderingen av forskningsprosessen. Vi har likevel forsøkt å være så sannferdig og kritisk som mulig og vurdert aspekter ved utførelsen av forskningen som har kunnet påvirke oppgavens validitet. Vi vurderer oppgavens validitet basert på Jacobsen (2005) sin beskrivelse av de ulike formene for validitet.

#### **3.4.2.1 Intervjuene**

Basert på erfaring fra prosessen med våre bacheloroppgaver mente vi at det ville være best å utføre intervjuene ansikt til ansikt. Å gjennomføre intervjuer på denne måten var imidlertid både tidkrevende og dyrt. Vi utførte derfor to intervjuer per telefon. Vi følte det var lettere å skape en naturlig samtale i intervjuene som ble foretatt ansikt til ansikt. Da det under telefonintervjuene ikke var mulig å observere intervjuobjektets kroppsspråk var det ofte vanskelig å bryte inn og styre samtalen, noe som førte til at det noen ganger ble fortalt om ting

som ikke var like relevante for oppgaven. På den andre siden førte disse digresjonene noen ganger til en bedre forståelse av konteksten til caset.

Vi kom tidlig fram til at vi mente det var best om intervjuobjektene fikk snakke så fritt som mulig. Intervjuguiden vår var dermed lagt opp slik at vi kunne ha en løs samtale. Intervjuobjektene fikk dermed i stor grad snakket om det *de* mente var de viktigste aspektene ved forretningsdrift i Russland. Vi gikk likevel gjennom hele intervjuguiden med alle intervjuobjektene, men hvor mye tid som ble brukt til de forskjellige temaene varierte fra intervjuobjekt til intervjuobjekt. Dette har påvirket analysen noe, da det ikke alltid har vært mulig å sammenligne svarene til de forskjellige intervjuobjektene direkte med svarene til alle de andre intervjuobjektene.

Under intervjuene brukte vi diktafon, noe som førte til at vi slapp å notere alt som ble sagt, og dermed kunne vi følge bedre med og stille relevante oppfølgingsspørsmål. Bruken av diktafon bidro også til å skape en mer avslappet atmosfære i intervjuet.

Det er ingenting som tyder på at intervjuobjektene har vært uærlige eller holdt tilbake informasjon i noen av intervjuene vi har gjennomført. Vi har hatt en følelse av at samtlige intervjuobjekter har vært åpenhjertige og imøtekommende. Det overrasket oss til en viss grad at alle intervjuobjektene var så åpne som de var under intervjuene, med tanke på at enkelte omtalte samarbeid som har mislyktes. Alle intervjuobjektene har selvfølgelig forskjellige erfaringer som påvirker hvordan de oppfatter forholdene i Russland, men dette er noe vi ikke kan gjøre noe med bortsett fra å ta det med i betraktningen når vi analyserer empirien.

Alt i alt mener vi utførelsen av intervjuene har ivaretatt oppgavens validitet.

### **3.4.2.2 Valg av intervjuobjekter**

Alle våre intervjuobjekter er personer som enten har førstehånds erfaring med fenomenet vi undersøker eller gode kunnskaper om fenomenet og nærliggende områder. Med andre ord personer involvert i joint ventures og samarbeid med russiske bedrifter og personer med kunnskaper om slike samarbeider og næringslivet i Russland. Samtlige har altså relevante kunnskaper for vårt tema. Vi mener vårt valg av intervjuobjekter forsterker oppgavens validitet.

### 3.4.2.3 Utvalg

Da vårt utvalg av intervjuobjekter er relativt lite tør vi ikke påstå at våre funn kan generaliseres. Vi håper likevel at våre funn kan gi antydninger om hvordan virkeligheten oppfattes når det gjelder samarbeid mellom norske og russiske bedrifter. Vi har fra starten av undersøkelsen vært klare over at vi på grunn av oppgavens omfang ikke ville ha anledning til å benytte et representativt utvalg, og dermed ikke kunne generalisere med sikkerhet. Vi mener derimot at undersøkelsens funn til en viss grad er overførbare. Basert på dette er oppgavens eksterne validitet ikke så god som ønskelig. Ut fra undersøkelsens forutsetninger mener vi likevel at den eksterne validiteten er tilfredsstillende.

### 3.4.2.4 Behandling av data

For å få en så nøyaktig gjengivelse av intervjuobjektens informasjon som mulig brukte vi diktafon under intervjuene. Etter intervjuene transkriberte vi alle opptakene. I tillegg sendte vi transkriberingene til intervjuobjektene slik at de fikk muligheten til å gå gjennom dem og godkjenne dem, eventuelt endre noe de ikke mente var bra. Ingen av intervjuobjektene endret noe. Etter transkripsjonene gikk vi gjennom tekstene, tok bort det som ikke var relevant for oppgaven og skrev ut essensen. Vi gjorde dette så sannferdig mot den originale tekstens mening som mulig. Ideelt sett skulle vi sendt disse tekstene til intervjuobjektene for gjennomgang og godkjenning, men kom fram til at vi ikke ville ha tid til det. De nye tekstene, som inneholdt essensen av intervjuene, fordelte vi i flere kategorier som samsvarer med faktorene vi presenterte i forskningsmodellen. Det er dette vi presenterer i kapitlet "Empiri". Vi mener vi har ivaretatt meningen til intervjuobjektene så godt som mulig, noe som innebærer at oppgavens validitet kan anses som god.

### 3.4.2.5 Analyse

I analysen sammenligner vi casene med hverandre og med litteraturen. Vi har hele tiden forsøkt å ta casenes kontekst med i betraktningen når vi sammenligner svarene til de forskjellige intervjuobjektene. Sammenligningen med litteraturen var av og til vanskelig fordi artiklene på noen områder er relativt gamle og at kunnskap om Russland er ferskvare. Vår analyse har i de tilfellene ikke kunnet underbygge eller tale imot tidligere forskning, vi har kun vært i stand til å antyde at forholdene i Russland er forandret siden artikkelen ble utgitt.

Vi ble invitert av SIVATECH AS til å besøke deres fasiliteter i Russland, og før vi startet analysen var vi en uke i Murmansk. Der fikk vi oppleve Russland på egenhånd, sett på forholdene og snakket med russiske personer. Vi besøkte blant annet en russisk bedrift og fikk sett på deres operasjoner. I tillegg snakket vi med mange russere som jobbet hos SIVATECH AS og en russisk akademiker som drev sitt eget selskap i SIVA-senteret. Vi snakket også mye med norske personer som jobber i Russland og fikk et inntrykk av deres erfaringer og meninger om Russland. Oppholdet i Russland har påvirket analysen i form av at vi kvittet oss med mange fordommer og fikk sett Russland i et annet lys. Denne erfaringen har ført til at analysen er bedre nyansert, objektiv og rettferdig, noe som også var hensikten bak invitasjonen fra Geir Reiersen og SIVATECH AS. På bakgrunn av dette anser vi undersøkelsens tolkningsvaliditet som god.

#### **4.0 Presentasjon av case**

I dette kapitlet forklarer vi bakgrunnen for vårt valg av casebedrifter. Deretter presenterer vi våre casebedrifter og intervjuobjekter.

#### **4.1 Valg av casebedrifter**

For å unngå bedrifter som har gjort elementære feil i prosessen med å etablere seg i et annet land har vi bevisst valgt ut bedrifter av en viss størrelse som våre casebedrifter. Vi har kommet fram til bedrifter på bakgrunn av råd fra personer med relevant kunnskap om norske bedrifter i Russland, egne søk på Internet, samt etter å ha deltatt på seminaret ”Investering i Russland: muligheter og utfordringer” i regi av Nordområdesenteret ved Handelshøgskolen i Bodø. Vi har i løpet av prosessen tatt kontakt med flere aktuelle bedrifter, men av ulike årsaker har vi kun fått tilgang til de fem casebedriftene vi presenterer under. I tillegg fikk vi et kort intervju med en russisk forretningsmann da vi var i Murmansk.

#### **4.2 Gigante**

Gigante er et marint utviklingsselskap som opererer innen havbruksnæringen. Selskapet var representert i Russland allerede tidlig på 90-tallet og har drevet handel der siden 1996, da det begynte å produsere og selge sild. I den forbindelse åpnet Gigante et kontor i Moskva. I 1998 ble selskapet, som flere andre, rammet av valutakrisen i Russland og tapte store summer på russiske kunder. Sildeproduksjonen fikk seg en knekk, og Gigante solgte produksjonslokalene til Domstein i år 2000. Kapitalen fra salget ble reinvestert i en sildefabrikk i Murmansk, Gigante Murmansk. I år 2000 startet selskapet opp med to aktiviteter, den nevnte sildefabrikken i tillegg til et lakseoppdrett i Petsjenga-fjorden. Sildefabrikken baserte seg på to råstoffer, sild og lodde. Da det i 2002 ble innført stopp på loddefiske i Barentshavet mistet Gigante Murmansk 50 % av sitt råstoffgrunnlag. Basert på dette ønsket bedriften å selge fabrikken, og det var i denne prosessen at selskapet ble kjøpt av sin russiske partner. Det er dette prosjektet vi har basert vårt intervju med daglig leder, Kjell Lorentsen, på.

##### **4.2.1 Kjell Lorentsen, styreformann og daglig leder**

Kjell Lorentsen er styreformann og daglig leder i Gigante Havbruk, et holdingselskap som investerer i ulike fiskeriprosjekter. Han er utdannet fiskeriskipper og fiskeriøkonom, og har

jobbet med fiske og fiskeri hele livet. Som leder av Gigante har han vært med på bedriftens Russland-prosjekt, blant annet sildefabrikken i Murmansk.

#### **4.3 Telenor ASA**

Telenor ASA er Norges største telekommunikasjonsselskap og en av verdens ledende leverandører av telekommunikasjonstjenester. Selskapet er en av de raskest voksende aktørene innen mobiltelefoni, og er i skrivende stund verdens sjuende største mobiloperatør, med mobiloperasjoner i 13 ulike land i Europa og Asia og mer enn 164 000 000 abonnenter på verdensbasis ([www.telenor.com](http://www.telenor.com)).

Selskapet leverer taletelefoni, Internett- og bredbåndstjenester, samt innholdstjenester til TV og mobiltelefon til privatkunder og bedrifter verden over. Selskapet tilbyr også andre tjenester, som for eksempel IT-rådgivning og tjenester innen maritim kommunikasjon og luftfartskommunikasjon ([www.telenor.com](http://www.telenor.com)).

Etter at Telenors nasjonale monopol i Norge ble splittet opp måtte selskapet se seg om etter andre markeder enn det nordiske. For å sikre seg fortsatt gode inntekter måtte selskapet spre sin virksomhet. Dette ble gjort til flere forskjellige land, og Russland var ett av disse. Telenor hadde vært involvert i Russland før de investerte i VimpelCom i 1998. Selskapet startet sine Russland-operasjoner i 1993, da det gikk inn og skulle hjelpe Kolahalvøya, Murmansk-området og nordvest-Russland med telekommunikasjon. På den tiden var infrastrukturen i Russland dårlig, så Telenor satt opp en norsk telefonsentral i Murmansk som dekket store deler av området. Etter inngangen i Russland utviklet selskapets operasjoner i landet seg etter at mobiltjenester ble introdusert. Telenor beveget seg etter hvert til St. Petersburg, der de dannet et selskap i samarbeid med Telia og Sonera. Dette selskapet heter i dag MegaFon og er registrert i Moskva. Bakgrunnen for investeringen i VimpelCom var at Telenor ønsket å etablere seg på en større arena, i tillegg til at selskapet måtte finne andre markeder enn det nordiske, ettersom deres monopolmarked på den tiden ble brutt opp. Selskapet kom inn i det russiske markedet i en periode med sterk nedgang i russisk økonomi, og hvor de aller fleste andre aktørene ”snudde i døra”. Samarbeidet med Alfa-gruppen i VimpelCom er ikke et direkte joint venture, men caset er likevel interessant og meget aktuelt for vår oppgave. Vi har derfor intervjuet pressetalsmann i Telenor, Dag Melgaard, om hans erfaringer fra samarbeidet med det russiske selskapet.

#### **4.3.1 Dag Melgaard, pressetalsmann i Telenor ASA**

Dag Melgaard er utdannet filolog. Etter ett år i skoleverket ble han ansatt i NRK, der han var journalist. Etter hvert ble han ansatt i et PR-byrå, før han i 1988 ble ansatt hos en av byråets kunder; Televerket (senere Telenor). Der har han vært ansatt i selskapets kommunikasjonsavdeling i 20 år. Han har vært rendyrket pressetalsmann siden 1992, og de seneste fem årene har hans hovedområde vært Russland, Ukraina og det sentrale Øst-Europa.

#### **4.4 SIVA/SIVATECH**

SIVA er et statlig industriutviklingsselskap, grunnlagt i 1968. Selskapet ønsker å utvikle sterke regionale og lokale industrielle ”klynger” gjennom eierskap i infrastruktur, investering og kunnskapsnettverk, samt innovasjonssentre. Målet med SIVAs internasjonale arbeid er å tilrettelegge for norske bedrifters internasjonalisering, særlig i forhold til å senke terskelen for å etablere små og mellomstore bedrifter utenlands. For å oppnå dette kreves forbedret forutsigbarhet, lavere risiko og styrkede langsiktige investeringsperspektiver.

SIVAs internasjonale aktiviteter startet i 1996, og siden den gang har selskapet opprettet fire industrielle parker utenlands, blant annet en i Murmansk i Russland. Det er SIVAs heleide datterselskap, SIVATECH AS, som er ansvarlig for SIVAs internasjonale aktiviteter.

SIVATECH AS har prosjekter og aktiviteter i flere land, som strekker seg fra Russland i nord til Sør-Afrika i sør. Mens SIVA etablerer innovasjonskonsepter som inkubatorer, forsknings- og vitenskapspark, teknologiparker, industrielle parker og forretningssentre, er det SIVATECH AS som utfører disse konseptene internasjonalt.

Bakgrunnen for at SIVA startet opp i Russland var at noen mente det burde være en statlig oppgave å hjelpe små og mellomstore bedrifter å etablere seg i Russland da ”jernetppet” falt. Ikke minst burde SIVA ta ansvar for at norske bedrifter hadde lokaliteter som var trygge. På den tiden var forholdene utrygge, lovgivningen var uklar, og til og med det å leie seg et kontor innebar stor risiko. SIVA gikk på den tiden inn i et selskap som het Østhandelssenteret, et av de første norske selskapene som ble etablert i Russland. Dette skjedde i 1991, og våren 1992 var selskapet operativt. Selskapet hadde kontorer i Arkhangelsk, Kirkenes, Murmansk, St. Petersburg og Oslo, og i 2005 endret Østhandelssenteret navn til SIVATECH AS. I ettertid har SIVA etablert seg i flere land, men jobber enda i nordvest-Russland siden de har tro på området. I tillegg er selskapet en del av Norges statlige politikk via Nordområdemeldingen.



SIVATECH AS mener det eksisterer gode næringsmuligheter i området som er geografisk plassert nært Nord-Norge. Ifølge Geir Reiersen fins det nok virkemidler i området, men det er mangel på gode norske prosjekter.

#### **4.4.1 Geir Reiersen, general manager, SIVATECH AS**

Geir Reiersen er utdannet ingeniør og økonom, og holder på å avslutte en juridisk utdanning. Han har en fortid fra bygg og anleggsbransjen, hvor han var involvert i store og kompliserte utbyggingsoppgaver. Han har jobbet i SIVA siden 1997, og har hele denne tiden jobbet internasjonalt.

#### **4.5 NORUM (Nordic Russian Management Company Ltd.)**

NORUM ble etablert i 1995 på initiativ fra den europeiske utviklingsbanken i London, EBRD. Etableringen var et samarbeid mellom DnB NOR ASA og SND Invest fra Norge, FinFund og SITRA fra Finland, samt Euroventures Management fra Sverige. Intensjonen var at NORUM skulle være et egenkapitalinstrument som skulle arbeide ute i regionene, utenfor St. Petersburg og Moskva, som var de to aktivitetssentrene på midten av 90-tallet. I 1995 var selskapet med i en anbudskonkurranse for 11 regionale fond. Formålet var å investere penger fra EBRD i russiske privatiserte bedrifter. Disse fondene var instrumenter i privatiseringsprosessen av Russland og skulle "få hjulene i gang" i landet. Fondet NORUM fikk være del av var et nordisk bucket fond som skulle dekke Murmansk, Arkhangelsk, Karelen og Leningrad Oblast. Meningen med investeringene som skulle gjøres var at en skulle investere i fire til fem år for så å selge seg ut og la russiske aktører overta driften. I tillegg til å være et investeringsinstrument skulle også fondet være et instrument for å bygge kunnskap og nettverk, og tilby teknisk assistanse som for eksempel engasjering av advokater og konsulenter, samt bistand til bedriftene. NORUM har operert som private equity managementselskap i Russland siden 1996, og ble i 2008 kjøpt opp av finske CapMan Plc. Selskapet har etter hvert opparbeidet seg bred internasjonal erfaring i tillegg til bransjee erfaring, samt sterke nettverk mot internasjonale finansinstitusjoner og russiske- og utenlandske selskaper. NORUM driver aktiv verdiskapende støtte og oppfølging, og er representert i styrene i selskapene de investerer i. Ledelsesteamet i NORUM har vært med på å skape flere markedsledere i sine respektive sektorer, flere med årlig omsetning på over 100 millioner USD.

Selskapet finner investeringsalternativer via eget nettverk, bransje-research, eksterne rådgivere eller direkte ”walk in”. Videre opererer NORUM med klare investeringskriterier og –fokus i de ulike sektorene hvor de investerer. I en investering ser NORUM etter ledelseskapasitet og organisatoriske evner hos ledelsen i selskapene det skal investeres i. De ser også etter selskaper med potensial for vekst og som kan bli markedsledere, samt selskaper med positiv eller break-even pengeposisjon, helst med lav gjeldsgrad. NORUM stiller også krav til finansiell transparency og internasjonal revisjon. Selskapet har en klar exit-strategi innen 3-5 år etter at investeringen er gjort.

#### **4.5.1 Knut Borch, styreleder og leder for investeringskomiteen i NORUM**

Knut Borch er utdannet økonom ved Handelshøgskolen i Bergen. Han kommer fra en gründerfamilie som drev fiskebåtrederi på Ibestad utenfor Harstad. Borch har jobbet internasjonalt i flere år, blant annet for den norske ambassaden i London, et fiskeriutviklingsselskap og Jim Haugens Rederi. I 1984 var han med på å starte opp DnC (senere DnB) i Tromsø, før han i 1989 startet Nord-Norsk Vekst, et private equity selskap som investerte i fiskerinæringen. Han har etter hvert opparbeidet seg 20 års erfaring fra finans og private equity-bransjen, og per dags dato er han en av lederne i NORUM, som investerer i Russland.

### **4.6 Anonym industribedrift**

Da vår respondent i denne bedriften ønsket anonymisering av intervjuet vil vi ikke beskrive selskapet han er ansatt i, for å unngå at selskapet skal kunne gjenkjennes basert på beskrivelsen.

#### **4.6.1 Prosjektleder**

Respondenten vår i denne bedriften er prosjektleder for et av bedriftens internasjonale prosjekter. Han er utdannet sivilingeniør med spesialisering innen struktur, og har jobbet i selskapet siden 1983. Fra 1983 jobbet han med strukturkonstruksjoner, før han i 1990 startet sin lederkarriere i selskapet. Dette har innebært blant annet styreverv i det russiske selskapet bedriften er involvert i. Denne respondenten ble intervjuet i forbindelse med et norsk-russisk selskap som den norske industribedriften eier 50 % av.

**4.7 Oleg Konovalov**

Oleg Konovalov er en russisk forretningsmann som driver eget konsulentfirma i Murmansk. Selskapet har kontorer i SIVATECHs næringspark. Han har bred erfaring fra russisk næringsliv og fungerer som rådgiver for både private og offentlige bedrifter. Vårt intervju med Konovalov ble gjort for å få en russisk forretningsmanns perspektiv på den russiske forretningskulturen.

## 5.0 Empiri

I dette kapitlet presenterer vi våre funn fra undersøkelsen i form av svarene våre informanter og respondenter ga under intervjuene. Funnene som presenteres i dette kapitlet er fortettede versjoner av våre intervjuobjekters utsagn. Faktorene presenteres i samme rekkefølge som i vår teoretiske forankring, i tillegg til at vi presenterer funn om faktorene lovmessige og juridiske forhold, byråkrati, korrupsjon, og råd til norske bedrifter som ønsker å etablere seg i Russland.

### 5.1 Valg av partner

Når en skal velge en partner i Russland må en, ifølge Geir Reiersen, se på de samme faktorene en ville vurdert i samme situasjon i Norge. Viktige elementer bedriftsledelsen må være klare over er hvorfor bedriften trenger en partner, hvorvidt denne partneren har kunnskap og kompetanse som vil være nyttig for den norske bedriften, samt den eventuelle partnerens kapasitet og leveringsevne. Ifølge Reiersen vil det også lønne seg å gjøre en bakgrunnssjekk av en eventuell partner, blant annet for å få rede på hvilket rykte denne aktøren har i lokalsamfunnet. Dette ble bekreftet av vår russiske informant, Oleg Konovalov, som påpekte at det er viktig å undersøke hvor russiske selskap har fått sine midler fra. Russiske selskap vil med stor sannsynlighet benytte de samme metodene de har brukt tidligere. Dersom russiske selskap har tjent penger på å utnytte systemet eller via korrupsjon og opportuniste, bør en, ifølge Konovalov, ta sine forhåndsregler. Har selskapet derimot bygget sin virksomhet på kunnskap og ærlig forretningsdrift, vil det mest sannsynlig være trygt å samarbeide med denne bedriften.

Når NORUM investerer i en bedrift er det, ifølge Knut Borch, menneskene bedriften først og fremst er på jakt etter. Før investeringen blir en realitet gjør NORUM en omfattende analyse av selskapet det skal investeres i, i form av en due diligence. Denne analysen tar for seg integrity check av menneskene NORUM skal investere i, der deres bakgrunn og prestasjoner granskes. Videre undersøker NORUM regnskapstallene i bedriften og vurderer dette ut fra russiske standarder, i tillegg til at bedriftens tekniske og miljømessige aspekter gjennomgås. Dersom dette er tilfredsstillende investerer NORUM i selskapet.

Reiersen nevnte at det i disse dager nesten er fraværende å jobbe aktivt med å etablere noe sammen med en russisk bedrift. Han presiserte at de store selskapene kan få investorer med på

laget, men i små og mellomstore bedrifter er dette i stor grad fraværende. I de mindre bedriftene er det mer vanlig at partnere kommer inn i bildet på et senere tidspunkt, og da oftest i form av ansatte. Det kan også være tilfelle at en ikke klarer å betale sine forpliktelser til en russisk bank, i en slik situasjon vil også denne komme inn i bedriften som en partner. Men, understreket Reiersen, det er ikke vanlig at norske bedrifter starter etableringen med å finne seg en partner. Han hevdet videre at det er vanligere å samarbeide med underleverandører og samarbeidsselskaper enn partnere på eiersiden.

En grunn til at det ikke er vanlig for norske bedrifter å først og fremst finne seg en partner i Russland er de store forskjellene i forretningskultur. Reiersen påpekte at han ikke kjente til noen selskap som hadde etablert seg i Russland dersom de ikke klarte å gjøre alt selv i oppstartfasen. Det er vanligere å finne leverandører til å begynne med. Drar en til Russland kan en finne partnere, men dette skjer først den dagen ens egen bedrift har blitt ”halvt russisk”, ifølge Reiersen. En måte partnerskapet da kan oppstå på er ved at en russisk bedrift inviterer en norsk bedrift til å bli partner. Dette vil være en tryggere måte å inngå partnerskap på, ved at en har fått fartstid i Russland og kjenner forholdene og den aktuelle partnerbedriften før partnerskapet oppstår.

Slik SIVATECH AS kjente til prosessen i Russland foregår det oftest nettopp ved at russiske bedrifter kontakter deres kontor i Murmansk og forhører seg om norsk kompetanse på ulike områder, og ønsker eventuelle kandidater som partnere i sin bedrift. Etter noen år kan det hende at bedriftene stoler tilstrekkelig på hverandre til å starte opp et eget selskap sammen. Det fins det, ifølge Reiersen, flere eksempler på. Det fins derimot ikke eksempler der en norsk bedrift drar til Russland og ”roper på gata” for å finne en partner, det hører fortiden til. Før i tiden ble det sagt at nordmenn kom til Russland med penger, men ingen kunnskap. Etter hvert møtte de på en russer med kunnskap, og etter en tid så hadde russeren både penger og kunnskap, mens nordmennene kun satt igjen med litt kunnskap.

Dag Melgaard fortalte derimot at hver gang Telenor gikk inn i et land tidligere, søkte de en lokal partner med finansiell styrke. Da Telenor gikk inn i VimpelCom i 1998 var et partnerskap den beste løsningen for selskapet. På den tiden var Telenors styrke operativ kunnskap, de var meget dyktige på mobiltelefoni. Men selskapet manglet finansiell styrke til å operere på egenhånd i Russland. Dette har endret seg fram til i dag, og når Telenor nå går inn i nye land skjer det helst uten partnere. Dette er for å unngå potensielle vanskeligheter et

partnerskap kan medføre. Melgaard påpekte at Telenor i 2001 inngikk et ”lykkelig ekteskap” med Alfa-gruppen, der begge partnerne hadde sin styrke: Alfa hadde finansiell styrke og et lokalt nettverk, mens Telenor hadde operativ og industriell styrke. Det fantes ingen forretningsforbindelser mellom Telenor og Alfa før samarbeidet dem i mellom var en realitet.

Vår anonyme respondent uttalte at motivasjonen for å entre Russland var strategisk. Det handlet om å få tilgang til- og fotfeste i områdene nært Barentshavet og Yamal. Dette kunne bedriften få til på flere måter, enten alene eller via russiske partnere. Den norske bedriften har fra tidligere personlige nettverk med personer i nordvest-Russland, så det var aldri noen tvil om hvordan bedriften skulle entre landet. Den russiske joint-venture bedriften ble på 90-tallet grunnlagt av blant annet den norske bedriften, før den rundt år 2000 ble solgt til en annen norsk bedrift. Vår respondent påpekte at både kontaktene og nettverkene mot nordvest-Russland og mot den andre norske bedriften alltid har vært til stede. Bedriftene har alltid visst om hverandre og gjort en del forretninger sammen.

Respondenten fortalte videre at den norske bedriften ble partner med den russiske bedriften da den andre norske bedriften viste interesse for å selge sin eierandel på 50 % tilbake til vår anonyme bedrift. På grunn av det gamle forholdet mellom den norske industribedriften og den russiske bedriften, i tillegg til at det passet inn i den norske bedriftens strategiske tankegang, ble det jobbet internt med oppkjøpet før ledelsen gav aksept for å gjennomføre kjøpet.

Gigantes valg av partner ble gjort ganske tilfeldig. Bedriften var i kontakt med den norske ambassaden i Moskva og ble anbefalt noen bedrifter ambassaden hadde hatt gode erfaringer med over tid. Bedriften arbeidet ikke ut fra fastsatte kriterier i ”jakten” på en partner, men jobbet ut fra tilbakemeldingene den fikk fra de russiske bedriftene ambassaden anbefalte. Ifølge Lorentsen hadde Gigante kun hatt et kundeforhold til sin russiske partner før bedriftene gikk sammen om å bygge fabrikken i Murmansk. Det ble derfor gjennomført en due diligence før samarbeidet ble iverksatt.

Kjell Lorentsen innrømte at Gigante begynte å vurdere andre entry modes enn samarbeid med en russisk bedrift på et for sent tidspunkt. Han mente videre at det kan være lett for bedrifter å trå feil i etableringsfasen når en skal inn i et nytt land for første gang. En blir møtt av hyggelige folk, men en kan oppleve at partneren en kommer i kontakt med er av den oppfatning at deres lokale kunnskap og kompetanse skal prises i form av eierandeler i

selskapet. Ifølge Lorentsen er valg av partner en av de viktigste beslutningene en må ta dersom en skal etablere seg i utlandet. Den potensielle partneren vil ha bedre kjennskap til lokale lover og reguleringer enn den norske bedriften, noe som kan medføre en fare for å bli lurt. Lorentsen påpekte i den sammenheng at dersom en ikke får ting til uten partner bør en muligens vurdere å ikke gjennomføre prosjektet.

Ifølge vår anonyme respondent er samarbeid alltid måten den norske industribedriften går inn i et nytt land på. Han påpekte at det var viktig med tilgang til ressurser og nettverk i Russland, kanskje spesielt nettverk. Det å ha personer i styret en kan diskutere mer enn driften av et lite industriselskap med, byr på muligheter. Det er viktig for den norske bedriften å kunne diskutere strategiske emner med sin partner. Denne type nettverkstilgang har stor verdi for bedriften, hevdet respondenten videre. Et slikt nettverk gir bedriften viktige muligheter og innganger i Russland, spesielt med tanke på tilgang til informasjon.

Før industribedriften kjøpte seg inn i venture-bedriften på ny ble det gjennomført due diligence. Eierskapet i den russiske bedriften og nettverket det fører med seg er av stor betydning for den norske bedriften, og i en due diligence vil en få verdsatt immaterielle goder som for eksempel goodwill og nettverk, påpekte vår respondent. For den norske bedriften var nettverket og potensialet i den russiske bedriften viktig. Å kunne utvikle selskapet mot olje og gass og ha det som en plattform for videre utvikling var av stor betydning. Oppkjøpet medførte også at den norske bedriften kan skilte med lisens for å operere i nordvest-Russland, noe som gjør operasjonene i landet enklere for bedriften. Dette er noe bedriften ønsker å bygge på, ifølge vår respondent.

Det ble også gjennomført due diligence før Telenors samarbeid med Alfa var en realitet. I tillegg sørget selskapet for å ha et vanntett avtaleverk som samarbeidet ble tuftet på. Selv om en har et vanntett avtaleverk er det ikke nødvendigvis slik at den andre part følger avtalen, hevdet Melgaard. Det har vært Telenors hovedproblem i samarbeidet med Alfa. Melgaard kunne ikke si om en annen partner fra begynnelsen av hadde ført til et bedre eller verre samarbeid. Telenor måtte samarbeide med en aktør som hadde tyngde, både finansielt og med tanke på nettverk. Det var ikke så mange andre alternativer enn Alfa på den tiden, påpekte Melgaard. Det andre alternativet var en annen oligark, men hvordan et samarbeid med denne oligarken framfor Mikhail Friedman hadde utviklet seg turte ikke Melgaard å ha noen formening om.

Ved valg av partner i Russland vil det altså være hensiktsmessig å vurdere de samme faktorene ved en eventuell partner som en ville vurdert ut fra i Norge. Ifølge Geir Reiersen vil det være viktig å få klarhet i hvorfor en trenger en partner, hvilken kompetanse og kunnskap partnerbedriften vil kunne tilby, samt hvor stor kapasitet og leveringsevne den eventuelle russiske partneren innehar. Alle respondentene i vår undersøkelse påpekte også viktigheten av en grundig gjennomgang av eventuelle partnere, en såkalt due diligence, før et samarbeid innledes. I tillegg nevnte flere av våre respondenter at det er viktig å ha et godt avtaleverk i bunnen av et samarbeid. Reiersen påpekte også at hans erfaring var at det ikke er vanlig å starte opp i Russland sammen med en partner, men at dette blir aktuelt når bedriften har vært i landet en stund. Dette understøttes av Kjell Lorentsen, som valgte partner nokså tilfeldig etter å ha operert i Russland en stund. Dag Melgaard i Telenor uttalte derimot at selskapet søkte aktivt etter partnere før i tiden, men at selskapet nå ønsker å operere alene i sine utenlandsprosjekter. Vår anonyme respondent hevdet at selskapet gikk inn i Russland av strategiske årsaker, og at selskapet alltid søker partnere når det skal inn i et nytt land. For å illustrere våre intervjuobjekters svar har vi oppsummert disse i tabellform under.

## 5.2 Forretningskultur

Den russiske forretningskulturen har utviklet seg mye siden kommunismens fall. Under Bresjnev-perioden var den russiske mentaliteten at arbeiderne lot som om de jobbet, mens staten lot som om den betalte ut lønn. Det gjaldt alltid å sende oppgaven videre til noen andre, slik at det var noen andre som fikk skylden hvis noe gikk galt. På den tiden var det bedre å ikke gjøre noe og dermed ikke gjøre feil, enn å gjøre et forsøk. Noe av denne mentaliteten henger fortsatt, ifølge Geir Reiersen, igjen i den gamle generasjonen russiske arbeidere, mens den nye generasjonen er på vei ut av denne tankegangen.

Kjell Lorentsen nevnte også at russiske forretningsfolk med tiden har lært seg å spille etter internasjonale spilleregler i ren internasjonal handel med kun kjøp og salg. Han hadde en oppfatning av at norske bedrifter pålegger russiske bedrifter større restriksjoner enn de gjør med bedrifter fra andre land. Årsaken til dette hevdet han er at norske bedrifter har dårlig erfaring med russiske handelspartnere.

Reiersen påpekte at et samarbeid med en russisk partner ikke vil være mer spesielt enn et samarbeid med en partner fra et hvilket som helst annet land. Det hele handler om et



bytteforhold; vi må kunne tilby dem noe for at de skal være villige til å samarbeide. Slik har det alltid vært, og russerne er ikke mer mystiske enn andre forretningsforbindelser, hevdet Reiersen. For å illustrere samarbeid i Russland benyttet Reiersen SIVATECH AS som eksempel. Selskapet samarbeider med russiske bedrifter og innehar både kreditt og troverdighet. Reiersen påpekte at det er en ulik bedriftskultur i Russland i forhold til i Norge, og at det er mange dokumenter og papirarbeid som må være i orden. Utover det, hevdet han, er det ikke store forskjeller.

SIVATECH AS samarbeider med russiske entreprenører og har en policy om at selskapet ikke skal lure sine samarbeidspartnere. Entreprenørene utfører arbeidet og selskapet betaler for de utførte tjenestene. Selskapet oppfatter ikke samarbeid med russiske entreprenører som forskjellig fra å samarbeide med en norsk entreprenør. Reiersen påpekte at en må ha i bakhodet at Russland ikke hadde erfaring med private virksomheter før kommunismens fall dersom en skal sammenlikne russisk og andre forretningskulturer. I tillegg nevnte han at det pågår et generasjonsskifte i landet, der de nye aktørene er unge og velutdannede mennesker som har lest den samme faglitteraturen som for eksempel norske studenter. Denne generasjonen har, ifølge Reiersen, skjont at en må levere kvalitet og følge opp både partnere og kunder på sikt. Det har etter hvert utviklet seg en kommersiell forretningskultur i Russland, en kultur som muligens er tøffere enn den vi opplever i Norge. Dette har sine røtter i kommunisttiden, men forretningskulturen i Russland har endret seg i takt med generasjonsskiftet som har funnet sted de siste tiårene. En ting Reiersen trakk fram som vanskelig å forstå er det at russiske forretningsmenn starter å forhandle *etter* at avtaler er undertegnet. Dette kan oppfattes som svært frustrerende. Videre er det i Norge vanlig å ta med et punkt som omhandler insolvens i avtaler og kontrakter, men dette gjelder ikke i Russland. Der er de fleste, ifølge Reiersen, egentlig konkurs. Dette henger sammen med at det russiske kredittsystemet ikke fungerer. Derfor er det svært viktig å ha god likviditet i landet. Dersom en skal benytte en entreprenør må en betale på forskudd, slik at den russiske entreprenøren skal klare å betale sine underleverandører. Dette medfører ofte en risiko, da forskuddsbetalingen kan være opp mot 30-40 %. Dersom en ikke er villig til å betale på forskudd kan en like gjerne dra hjem til Norge, for da vil en ikke få utrettet noe, ifølge Reiersen. Dette er innarbeidet i den russiske forretningskulturen.

En kan si at den russiske forretningskulturen på noen felter er mer romslig enn den norske, samtidig som russisk forretningskultur inneholder uskrevede lover og regler som i stor grad

avviker fra den norske måten å tenke på. Denne balanseringen på to ytterpunkter kan oppleves som svært frustrerende for eksempelvis norske bedrifter som mangler erfaring fra Russland. Det er nettopp på dette punktet at nye norske bedrifter i Russland først sliter, hevdet Reiersen. Norske bedrifter er ofte forutinntatte når de kommer til Russland, uttalte Reiersen videre. De kommer med antakelser om at alle russere er potensielle kjeltringer, og i mange tilfeller kaster norske bedrifter bort masse tid på å slå seg til ro med for eksempel at russere ikke prøver å spionere på dem. Mye tid går også til spille på grunn av at norske bedrifter kommer til Russland og forsøker å gjennomføre alt fra forretningsmøter til forretningsdrift etter norske prinsipper. Ifølge Reiersen er det av stor betydning å tilbringe tid i landet og lære seg å kjenne den russiske kulturen. *"Dette er noe vi måtte gjennomgå, alle sammen"*, påpekte han. Han la til at det ikke hjelper å kunne språket 100 % dersom en ikke skjønner den russiske kulturen og måten å gjøre ting på. Dette er ting en ikke kan lære gjennom språk, det må oppleves.

Reiersen uttalte også at den russiske forretningskulturen både er- og bør være til stede i et norsk-russisk samarbeid. Dersom den ikke er til stede vil samarbeidet strande, hevdet han.

For å illustrere ulikheter i russisk og norsk kultur trakk Reiersen fram lunchvaner som eksempel. Nordmenn syns det er hyggelig å spise lunch sammen, og flere har innført felles lunch med brød, syltetøy og andre "norske" vaner. Russerne i bedriften spiser også denne lunchen, men etter å ha spist et par skiver brød sier de til hverandre: *"ja, gutter, nå går vi ut og spiser"*. Russere er mer kontinentale enn nordmenn, påpekte Reiersen. De foretrekker å spise lunchen sin på restaurant eller på en cafè, og tar gjerne en times lunchpause. Etter at norske bedrifter har operert og samarbeidet en stund i Russland har, ifølge Reiersen, den norske og den russiske kulturen nå begynt å smelte sammen. Russere har begynt å ta med seg matpakker, og nordmenn som jobber i landet går ut og spiser lunch.

Respondenten fra det anonyme selskapet i undersøkelsen fortalte at en av forskjellene mellom norsk og russisk forretningskultur er at de i Russland er ekstremt opptatt av tillit til langvarige forhold, kjennskap og troverdighet. I vesten er det posisjonene våre som gir oss makt, myndighet og tillit, mens i Russland er dette mer personlig forankret, det er altså personen som gir den samme tilliten. Respondenten fortalte at det er viktig at man sosialiseres og blir godt kjent med russiske aktører før de vil gjøre forretninger med deg. De ønsker et personlig forhold til den de gjør forretninger med. På spørsmål angående favorisering av personer basert på hvem man kjenner og hvilket nettverk man har, fortalte respondenten at de i dette selskapet

ikke hadde merket noe til fenomenet, men at det med sikkerhet er ganske utbredt i Russland. Dette hadde de erfart en annen plass i Russland hvor politiske nettverk spilte en stor rolle for hvem som fikk rett i en konflikt. Respondenten presiserte at det bestemte hvem som *fikk* rett, ikke nødvendigvis hvem som *hadde* rett.

Også Kjell Lorentsen kjente til fenomenet som på russisk kalles *blat*. På tross av at Gigante opplevde situasjoner der personlig favorisering avgjorde utfallet, mente han at fenomenet er sterkt overdrevet. Han påpekte videre at dette er like aktuelt i Norge, der det også kan lønne seg å kjenne personer i ulike administrasjoner og forvaltningsorganer.

Dag Melgaard kjente ikke til begrepet *blat*, men han mente det helt klart fins forbindelser mellom ledere i store russiske selskap og styrende myndigheter. Han uttalte videre at både Putin og nå også Medvedev ønsker å ha en viss kontroll over de mektige bedriftslederne, og nevnte en avtale Putin fikk i stand med mange av Russlands mektigste oligarker. Denne avtalen sier at oligarkene får drive forretninger i fred så lenge de ikke søker å ta politisk makt. En av oligarkene som brøt denne avtalen var Mikhail Khodorkovsky, som per dags dato enda sitter fengslet for ”overtrampene” han gjorde, påpekte Melgaard.

Kjell Lorentsen hevdet at en stor forskjell i norsk og russisk forretningskultur er måten bedriftene er organisert på. I Russland er organisasjonsstrukturen meget spiss, mens en i Norge forsøker å skape flatere organisasjoner. En spiss organisasjon medfører et hierarkisk system, der makt og ordrer blir sendt fra toppledelsen og nedover i systemet. En finner spisse organisasjoner i Norge også, men ikke så spisse som de russiske strukturene er, påpekte Lorentsen. Han uttalte videre at det virker som at den spisse strukturen er så innarbeidet i den russiske kulturen at russiske arbeidere føler de ikke har ledelse dersom organisasjonsstrukturen er flat.

Et aspekt som er spesielt med Russland og kan relateres til deres hierarkiske tankegang er, ifølge respondenten fra det anonyme selskapet, at de ønsker å forankre beslutninger på høyt nivå, gjerne mellom styreformenn og på direktørnivå, mens vi i Norge gjør beslutninger lengre ned i systemet og bare trenger en godkjenning fra toppen. ”*En russer som vil gjøre butikk i utlandet vil sjelden snakke med fotfolket. Han vil alltid be om å få snakke med styreformannen eller direktøren*”, illustrerte respondenten. I Russland tas beslutninger altså

på toppen, hvorpå de ”sildrer” nedover i systemet, hvor resten av selskapet må jobbe i forhold til beslutningene tatt på toppledernivå.

Dette ble støttet av Knut Borch, som også hevdet at forretningskulturen i Russland har vært mye mer ”top-down” enn i Norge. Det har vært politiske aktører på toppen som bestemte, og disse var ikke særlig dyktige på verken management eller operasjonsledelse. Det var ofte kvinner som hadde ansvaret for regnskapene og reelt sett var finanssjefene, men samtidig hadde de ingen innflytelse i organisasjonene. Som et resultat av denne ”top-down” tankegangen ser en i Russland i dag lite til den vestlige modellen der en bygger opp en organisasjon som et team der ansvar fordeles, kunnskap deles og en søker å utvikle hverandres personlige egenskaper.

Russiske og norske ledere styrer etter ulike prinsipper og metoder. Reiersen mente det er viktigere å forstå hvordan en best kan jobbe sammen for å oppnå et resultat enn å forstå kulturforskjellene mellom de ulike lederne i samarbeidet. Russiske ledere skiller seg veldig fra sine norske kollegaer i ledelsesstil. I Russland har det vært vanlig med bruk av trusler fra ledere, men dette hører i stor grad til den gamle tankegangen som rådet i landet. Den nye generasjonen russere har skjönt at de må beholde dyktige ansatte og behandle dem med respekt, påpekte Reiersen.

Videre fortalte Reiersen at russisk ledelse opererer etter en rangordning. Det fins regler for blant annet hvem i ledelsen som skal gå først ut av rommet. Når nordmenn åpner døren og slipper folk forbi seg rakner russernes interne system totalt, hevdet Reiersen. Slike hendelser, i tillegg til at russere er veldig overtroiske, kan oppfattes som frustrerende for mennesker som ikke tilhører den russiske kulturen.

NORUM erfarte på et tidlig tidspunkt at det i Russland er sjefen som er sjefen, og denne kan i utgangspunktet gjøre det han eller hun vil. I tillegg har en del av dem vært vant til å kunne ta snarveier, men Borch presiserte at en må slå ned på slik oppførsel veldig raskt. Borch karakteriserte russiske ledere som sjakkspillere som søker å teste sine partnere. Dersom de blir oppdaget med buksene nede først en gang, for så å forsøke seg på samme metoder en gang til, må en gjøre det helt klart at slik oppførsel ikke er akseptabelt. *”Etter å ha fått påpakninger ler de av opptrinnet, og så er man gode venner”*, uttalte Borch. De vil teste deg, så den norske *snillismen* kan man ikke ta med seg til Russland. Samtidig er det ifølge Borch

slik at når en først har forhandlet hardt, og deretter spiser godt og drikker godt sammen, så bygger man opp en tillit hos russerne som er unik. Og når en først oppnår den tilliten så har man venner for livet som står ved deg i tykt og tynt. I prosessen fram til det punktet vil russerne derimot teste deg hele tiden.

Reiersen hadde delte erfaringer i forhold til om norske bedrifter forsøker å tilpasse seg den russiske kulturen. Han kunne fortelle om alt fra norske bedrifter som forsøker å få de ansatte til å ”tenke norsk”, til norske bedriftsledere som benytter russere i ledelsen og gir dem fullmakt til å avgjøre saker etter russisk tankegang og forretningsskikk. Det er sistnevnte bedrifter som har nådd lengst i Russland, ifølge Reiersen. Dersom bedriftens ”gamlefar” skal være sjef også i Russland, derimot, vil bedriften kunne erfare vanskeligheter. Russiske partnere vil si ja til stort sett alt de blir spurt om, selv om det i praksis er umulig å gjennomføre. Dette henger sammen med at russere er ekstremt opptatt av å ikke ”tape ansikt” i et samarbeid. Det vil da hvile et stort ansvar på lederen av en eventuell norsk samarbeidsbedrift i forbindelse med avtaleinngåelser og hva som er mulig å oppnå. Samtidig hevdet Reiersen at russere har en annen tankegang enn nordmenn på for eksempel avlønning, og dette er noe som burde være opp til en russisk leder å avgjøre. Dersom en norsk leder skal bestemme avlønning i Russland, vil en kunne ende opp med å prise seg ut av markedet, påpekte Reiersen.

Loretsen uttalte at Gigante måtte tilpasse seg den russiske forretningskulturen da de inngikk samarbeidet med sin russiske partner. Dette var det eneste alternativet for bedriften, da de skulle operere i Russland. Det var også den russiske forretningskulturen som dominerte så lenge samarbeidet pågikk. Melgaard fortalte at Telenor både satte seg inn i- og forsøkte å tilpasse seg den russiske forretningskulturen da de entret Russland. Dette gjorde selskapet blant annet ved å undersøke avtaler som fantes mellom Norge og Russland, samt å danne selskapsavtaler som var tilpasset til- og tok høyde for aspekter ved det å skulle operere i Russland.

Vår anonyme respondent fortalte at det norske industriselskapet helt klart har vært nødt til å tilpasse seg forretningskulturen i Russland. Selskapet hadde ikke noe strukturert opplæringsprogram for å sette seg inn i den russiske kulturen, men vår respondent forsøkte å sette seg inn i kulturen ved å lese litteratur og å snakke med personer som hadde vært i Russland i forretningsøyemed tidligere.

Borch fortalte at når NORUM går inn i en bedrift så satser de på det de kaller ”buy and build”, hvor selskapet går inn og prøver å bygge verdier. De tilpasser seg måten å være på, men gir aldri slipp på det de tror på, altså hvordan selskapene de investerer i bør drives. De er veldig klare på å lage strategier, ha fokus på sine sterke sider og områder de har mulighet til å bli gode på, samt hva selskapet bør avslutte. Tidligere var russerne opptatt av at en bedrift skulle være selvhjulpet og dermed måtte ha alt fra kafeteria til verksted, noe som gjorde det vanskelig å spesialisere seg på noe. Borch fortalte videre at når NORUM kommer med forslag til driften av et selskap, er det veldig viktig at de er åpne på hva man skal gjøre og hvorfor det skal gjøres på en bestemt måte. Slik får russerne følelsen av et eierskap i prosessen, noe som ifølge Borch er av stor betydning, da det er viktig for russerne at det er de selv som kan vise til resultater. Et problem Borch trakk fram er at mange russere vil bli rike veldig raskt, og dermed kan være i stand til å bli overivrige og gjøre dårlige beslutninger eller handle umoralsk.

Ifølge Lorentsen var Gigante ”godt skodd” rent kompetansemessig da selskapet skulle entre Russland. Selskapet hadde knyttet til seg en person med forsvarsbakgrunn som snakket flytende russisk. Denne personen tilbrakte like mye tid i Russland som på kontoret i Bodø. I tillegg hadde selskapet en ansatt i Moskva som også snakket flytende russisk og var gift i landet. Basert på dette iverksatte ikke Gigante noen spesielle tiltak for å tilpasse seg den russiske kulturen eller forretningskulturen før de inngikk samarbeidet med den russiske bedriften.

Reiersen kom inn på at det er viktig å kjenne sin russiske partner på et personlig plan. Dette innebærer å være på både for- og etternavn med ham i tillegg til å kjenne hans familie. Dersom en klarer å oppnå dette vil det, ifølge Reiersen, oppstå en såkalt ”gentlemans agreement” mellom deg og din partner. En slik uskreven enighet kan i noen tilfeller være sterkere enn en skriftlig avtale. Dette henger sammen med at russiske fagfolk ikke vil ”tape ansikt” og alltid vil gjøre sitt ytterste for å fullføre en avtale. Til sammenlikning uttalte Konovalov at dette ikke stemmer. Hans oppfatning var at russere generelt er opportuniste som vil benytte enhver anledning til personlig vinning. Som nevnt tidligere fortalte han også at en bør se på deres tidligere handlingsmønster. Dersom de har vært uærlige tidligere vil de med stor sannsynlighet opptre slik igjen dersom muligheten byr seg. Reiersen fortsatte med å si at på tross av en slik ”gentlemans agreement” kan den russiske parten forsøke å forhandle etter at avtalen er inngått. Reiersen hevdet at det er en måte for russiske bedrifter å tjene

penger på. Samtidig er russerne romsligere med hensyn til ekstraarbeid enn nordmenn. Der norske bedrifter nok ville reagert på tilleggsarbeid godtar russiske bedrifter dette i stor grad uten å lage et stort nummer ut av det, ifølge Reiersen.

Lorentsen hadde hørt at russere ikke gjør forretninger med personer de ikke har god kjennskap til, men han hadde aldri opplevd å måtte drikke seg full med forretningsforbindelser for å få avtaler i havn.

Reiersen beskrev også kvinners posisjon i det russiske forretningsmiljøet. Tidligere var det slik at en russisk mann kunne komme inn i et rom der det satt fire kvinner. Hans reaksjon ville da være å spørre *"er det ikke noen her?"*. Svaret ville da bli *"nei, han kommer senere"*. Dette var en akseptert del av den russiske forretningskulturen for ti år siden, mens i dagens Russland er kvinner i større og større grad representert i ledelsen i selskaper. Når en skal i møter med russiske bedrifter er det viktig å vite på forhånd hvem som er lederen. Dersom lederen er en kvinne vil hun opptre underlegent. Det er for eksempel ikke normalt for en russer å håndhilse på en kvinnelig leder, påpekte Reiersen. Hvis en vet at en skal i møte med en kvinnelig russisk leder er det meget viktig å ha fokus rettet mot henne, og ikke på mennene. Tradisjonelt har fokuset ligget på mannlige møtedeltakere, hvorpå de i ettertid har sagt *"det er egentlig hun som er sjefen"*.

Lorentsen roste russiske arbeidere og påpekte at de gjør en meget god jobb. Han uttalte at deres arbeidsmoral minst er på høyde med den norske, og at de utfører oppgaver de blir satt til upåklagelig. Han hadde aldri opplevd problemer med russere som arbeidere, men mente at problemene kommer med en gang en beveger seg inn i mellomleder- og ledersjiktet i bedriften, samt på eierskapsnivå. Det er da en må være påpasselig med hensyn til personer som er ute etter kortsiktig gevinst, advarte han.

Respondenten fra det anonyme selskapet fortalte at de har hatt mange russiske arbeidere i sine prosjekter. Det de har sett er at de russiske arbeiderne ofte har et høyt fagnivå, men det har vært litt utenfor det de trenger i forhold til det arbeidet de skal utføre. Når de derimot får en justert opplæring så er de dyktige fagarbeidere, påpekte han.

Når det gjelder russernes evne til å ta initiativ fortalte respondenten at de ikke er flinke til det, men at dette også gjelder flere andre nasjoner. Som eksempel nevnte han at russere, polakker

og gjerne engelskmenn gjør det de får beskjed om og er nesten redde for å ta initiativ. Han mente at det kanskje er vi nordmenn som er unormale i denne sammenhengen, i den forstand at vi utvikler systemer med stor grad av selvstendighet og lov til å tenke selv helt ned på de nederste nivåene i organisasjonen. I Norge belønner vi personer som tar initiativ, mens i Russland vil en kanskje bli straffet for det. Lederstilene som trengs er forskjellige, noe som representerer en utfordring ifølge respondenten.

Den russiske planøkonomitankegangen hadde ikke Lorentsen merket noe til i løpet av sin tid i Russland. *"Det er en populærutgave"*, hevdet han. Lorentsens oppfatning var at denne tankegangen ble forlatt for flere år siden. De en møter på i dagens Russland er forretningsfolk som tenker kortsiktig gevinst. *"De som har blitt rike der borte er de som bevisst har vært kortsiktige"*, uttalte han. Det som kjennetegner de som har lyktes i Russland er at de ikke har tro på framtiden. De har realisert gevinsten mens den var tilstede, påpekte Lorentsen. Dette ble også nevnt av Dag Melgaard, som hevdet at finansielle investorer i Russland er interesserte i å øke sin rikdom så fort som mulig. Dette er ikke nødvendigvis spesielt for russiske investorer, påpekte han.

Russland har utviklet seg mye siden kommunismens fall. Dette gjelder også landets forretningskultur. Det pågår et generasjonsskifte i landets forretningsverden, og den nye generasjonen russiske forretningsmenn distanserer seg fra mye av den eldre tankegangen fra kommunisttiden. I vår undersøkelse ble det hevdet at det ikke vil være mer spesielt å samarbeide med en russisk partner enn en norsk. Reiersen påpekte at den framvoksende russiske forretningskulturen nok er tøffere enn den forretningskulturen som råder i Norge. Overgangen fra norsk til russisk forretningskultur er noe mange norske bedrifter sliter med når de etablerer seg i Russland for første gang, hevdet han videre. Lorentsen trakk fram organisering av bedrifter som en stor ulikhet mellom norsk og russisk forretningskultur. Russland benytter en spissere organisasjonsstruktur enn vi er vant med i Norge. Vår anonyme respondent nevnte at russere i større grad er opptatt av nære relasjoner, kjennskap og tillit til sine forretningspartnere enn sine norske kolleger. Russiske ledere er også i stor grad opptatt av at beslutninger skal fattes på toppledernivå, mens en i Norge søker å fordele beslutningsmyndighet nedover i nivåene i bedrifter. Alle våre respondenter gjorde grep i sine organisasjoner for å tilpasse seg russisk forretningskultur. Til slutt ble det påpekt at russere for lenge siden har slått fra seg den gamle planøkonomitankegangen, og nå har et kortsiktig



perspektiv når de gjør forretninger. I tabellen under oppsummerer vi våre viktigste funn om faktoren forretningskultur.

### 5.3 Russisk ledelse

Styret i VimpelCom er, ifølge Dag Melgaard, sammensatt av ni medlemmer, og måten det settes sammen på er innfløkt. Alfa og Telenor kan nominere tre styremedlemmer hver, og i tillegg til disse skal styret bestå av tre uavhengige medlemmer. Hvordan styret settes sammen vil vi ta for oss i delkapitlet som omhandler eierskap.

Da Telenor gikk inn i VimpelCom i 1998 tok de over hele ledelsen av selskapet. Det er Jo Lunner, Telenors hovedmann under overtakelsen, som har vært den største pådriveren i VimpelCom, først som administrerende direktør og senere som styreformann. Telenor satt i starten inn et lederskap de visste kunne drive mobiloperasjoner, noe de også gjør i alle andre selskaper de er inne i inntil de lokale lederne er godt nok rustet til å ta over selv. Til eksempel har det hele tiden vært en ukrainsk ledelse i KyivStar. Toppsjefen er, og har alltid vært ukrainsk, mens nivåene under toppsjefen er plukket ut av Telenor. På denne måten har Telenor sørget for et ledelsesteam de kan gå gode for.

Ifølge vår anonyme respondent er styret i den norsk-russiske samarbeidsbedriften sammensatt av en finlender og to nordmenn fra norsk side og tre personer fra russisk side i samarbeidet, blant annet direktøren i bedriften. 3 – 3 fordelingen er styrt av selskapsavtalen, og den norske bedriften velger bevisst hvem som skal representere den i styret. Styreformannen i selskapet er utnevnt av den russiske partneren, så dersom partene er uenige under avstemning vil avgjørelsen gå i den russiske partnerens favør. Vår respondent mente at det gjør samarbeidet enklere med russisk styring på toppen.

Ledelsen i Gigante Murmansk bestod av to nordmenn og to russiske representanter. Ifølge Lorentsen var det bevisst at styret ble sammensatt av både nordmenn og russere. Begrunnelsen for dette var at Gigante opererte i Russland, og at det da ikke er noen andre som kjenner Russland bedre enn russerne selv. Lorentsen var av den oppfatning at dersom en skal drive noe i Russland er en avhengig av russere og russisk kompetanse. Om en skal operere på egenhånd der blir en fort litt ”lette i baken”, påpekte han.

Geir Reiersen uttalte at SIVATECH AS mener at utviklingslæren for norske bedrifter som skal inn i Russland starter med at en nordmann reiser over grensen og rekrutterer noen nøkkelpersoner. Disse bringes til Norge, der de introduseres til hva den norske bedriften ønsker å gjøre i Russland, og læres opp i forhold til dette. I denne delen av prosessen er det viktig for bedriften å kartlegge hva den må lære personer opp til, hva den vil vektlegge og hvordan den skal introdusere bedriftens kultur til de russiske nøkkelpersonene. Dette har, ifølge Reiersen, ikke noe med nasjon å gjøre. Resultatet av en slik prosess vil være at bedriften får en leder i Russland med forståelse for hva bedriften vil oppnå. Oppholdet i Norge må ikke være en helgetur, bedriften må investere i disse nøkkelpersonene. Det impliserer at de russiske personene kanskje må være i den norske bedriften i opptil tre til fire måneder. Det hele dreier seg, ifølge Reiersen, om at de russiske nøkkelpersonene må få følelsen av at de er del av den norske bedriften i Norge. Han påpekte derimot at en ikke bør slippe dem helt løs for tidlig i prosessen. SIVATECH AS råder bedrifter til å bruke mye tid sammen med sine russiske ledere, gjerne opp mot 3 år. Etter denne ”innkjøringsperioden” kan bedriften gradvis overføre mer og mer myndighet til den russiske lederen. Til slutt vil den norske bedriften kunne oppføre seg som en hvilken som helst annen utenlandsk investor. Dersom den russiske ledelsen driver virksomheten på en tilfredsstillende måte kan bedriften trygt la dem styre på sitt vis. Dersom de derimot ikke oppnår resultater må bedriften inn og gjøre grep, og om nødvendig foreta nye investeringer. Reiersen understreket at det ikke vil være nødvendig å endre en kultur der russerne gjør det bra økonomisk og ivaretar både de ansatte og nærmiljøet.

På spørsmål om russiske ledere har en tendens til å omgå lover og regler som oppfattes som unødvendige, fortalte Reiersen at det er en oppfatning i Russland om at lovverket er laget slik at en ikke har lov til å gjøre noen verdens ting. Dette gjelder like mye for utenlandske bedrifter i landet. Han illustrerte med et eksempel: Dersom en har en god partner og en har en leveranse til en større russisk bedrift har en lov til å bryte noen regler i dag. Og så lenge en er på god fot med den russiske bedriften har en lov til å bryte reglene dagen etter også. Men dag tre, da det kanskje fins en uoverensstemmelse, bryter en også reglene. Da vil den russiske bedriften huske alle lovene en brøt dagene i forveien, og da er det stor sannsynlighet for at byråkrater kommer og skal følge opp regelbruddene.

Vår anonyme respondent hadde hørt om at russiske ledere kan ha en tendens til å unngå ”unødvendige” lover og regler, og trodde dette kunne være tilfelle. Han hadde derimot ikke

opplevd dette i samarbeidet i Russland, og han påpekte at han heller ikke hadde behov for å oppleve det.

Dag Melgaard mente det ikke ville være en overdrivelse å si at russiske ledere har en tendens til å ta lettere på enkelte lover og regler. Telenor har selv opplevd dette i sitt samarbeid, hevdet han.

Oleg Konovalov la ikke skjul på at russiske ledere bryter enkelte lover og regler. Han presiserte derimot at det er viktig å få en forståelse for hvorfor de bryter lovene. Det er ikke nødvendigvis fordi de er kriminelle. Konovalov hevdet at det ofte er fordi de har valget mellom å bryte lover de oppfatter som useriøse og sørge for at bedriften overlever, eller følge lovene og dermed indirekte akseptere at bedriften ikke vil være levedyktig.

Kjell Lorentsen satt ikke igjen med inntrykk av at russiske ledere var verre enn norske ledere på å omgå regler. Det eneste han kunne tenke seg var at de kjente reglene bedre, men da han ikke hadde erfaring på området, avsto han fra å påpeke noe som helst.

Noe han imidlertid poengterte var generaldirektørens spesielle posisjon i Russland. Dette trakk han fram som spesielt med russisk ledelse. Denne stillingen har stor grad av handlefrihet og trenger ikke støtte fra styret i selskapet for å ta avgjørelser. I Gigantes tilfelle utførte denne personen en aksjeemisjon som medførte at det norske eierskapet ble utvannet og fabrikken ble kjøpt av de russiske eierne. Selv om Gigante mente at generaldirektøren ikke hadde fullmakt til å utføre emisjonen, hadde han det i henhold til russisk lov. Lorentsen fortalte videre at generaldirektørens rolle er noe som er viktig å ha fokus på. Det fins styrer i selskapene, men i praksis gjør en bare en beslutning mellom hver generalforsamling, og det er når en ansetter generaldirektøren. Dersom bedriften gjør et dårlig valg av generaldirektør kan det i verste fall være ruinerende. *”Han har i praksis, etter russisk lov, slik jeg oppfatter det, nesten alle fullmakter”*, uttalte Lorentsen. Det skal veldig mye til for at man skal kunne kaste generaldirektøren, dette kan gjøres på generalforsamlinger. Dersom han ønsker å gjennomføre noe mellom generalforsamlingene skal det mye til for at en kan frata direktøren fullmakter.

Tradisjonelt har ikke russiske kvinner vært del av ledelsen i bedrifter. I den senere tid har dette gradvis endret seg, og i dag er kvinnene mer og mer representert i ledelsen i russiske bedrifter. Dette gjør at det er meget viktig for norske bedrifter og ledere å vite om lederen en

skal i møte med en mann eller kvinne. Det fins uskrevne regler for hvordan en skal tilnærme seg kvinnelige russiske ledere, ifølge Reiersen. *"Dersom en kvinne er sjefen, er hun veldig underlegen. Det er ikke vanlig å håndhilse på en kvinne"*, fortalte han. Videre poengterte han at det er viktig å ha fokus på den kvinnelige lederen dersom det er hun som styrer bedriften. Dette har tradisjonelt ikke blitt gjort, men har blitt mer og mer gjeldende som følge av det nevnte generasjonsskiftet.

Ifølge Reiersen benytter russiske ledere gjerne sin innflytelse hos skattemyndighetene for å få arrangert en skatteinspeksjon hos sine konkurrenter. Dersom det er en konkurrent i samme bransje, vet de hva de skal be myndighetene være på utkikk etter. Hvis myndighetene dermed er forutinntatt mot bedriften de undersøker kan de grave til de finner noe bedriften gjorde galt for 100 år siden, bare for å få bedriften ut av markedet. Dette står i sterk kontrast til hjemlige forhold i Norge, der konkurransen i større grad er ærlig og redelig.

For å lykkes i Russland er det, ifølge Reiersen, viktigere å forstå hvordan en skal jobbe sammen for å komme fram til et godt resultat enn å forstå kulturen. Russere og nordmenn er ulike, også når det kommer til ledelse. Inntil nylig har russiske ledere brukt trusler i sin lederstil. Det omtalte generasjonsskiftet har medført at denne eraen går mot slutten. Den nye generasjonen har skjønnet at en må holde på flinke ansatte, og behandle dem ordentlig.

Lorentsen mente det ikke hadde noen ekstra positiv effekt på samarbeidet å innlemme russere i ledelsen av selskapet. I ettertid mente han at de russiske partnerne kun ventet på å få ut gevinst fra selskapet. En klar forskjell på russisk og norsk ledelse er at russernes tidshorisont er mye kortere enn den norske. Dette mente Lorentsen hadde med russisk historie å gjøre. Russland har tidligere vært preget av usikkerhet og ustabile forhold, det har nesten ikke gått fem år uten at det har vært en økonomisk krise der. Dette har ført til at russiske bedriftsledere ønsker å realisere gevinster mens det fortsatt er mulig. Hovedforskjellen mellom norsk og russisk tidsaspekt er at en i Norge snakker om å satse penger på prosjekter for å få avkastning fem til ti år fram i tid, mens en i Russland ønsker å realisere eventuelle gevinster så raskt som mulig.

Ledelsen de ulike selskapene i vår undersøkelse har benyttet i sine norsk-russiske samarbeid har uten unntak vært sammensatt av personer fra både norsk og russisk side. Begrunnelsen for dette er varierende. Lorentsen begrunnet sammensetningen av ledelsen i samarbeidet med at

det ikke er noen som kjenner Russland og det russiske markedet bedre enn russerne selv, noe Gigante ønsket å benytte seg av i samarbeidet. Geir Reiersen i SIVATECH AS påpekte viktigheten av å lære opp den russiske ledelsen i Norge for å skape en følelse av tilhørighet og deltakelse i bedriften. Våre respondenter var i stor grad enige i at russiske ledere har en tendens til å ta lett på lover og regler som virker unødvendige. Det ble også påpekt at generaldirektørens rolle og handlingsfrihet i Russland er spesiell. Avslutningsvis ble det hevdet at det er klar forskjell på tidshorisonten til norske og russiske ledere. Der norske ledere tenker langsiktig og ønsker å bygge verdier over tid er russiske ledere mer opptatt av kortsiktig gevinst.

#### **5.4 Tillit**

På spørsmål som angikk tillit ville ikke Geir Reiersen bruke russere som en egen type mennesker. Han understreket at dersom en ankommer et sted i Russland, Ukraina eller Polen vil det være lettere å operere dersom en har noen der en kan stole på uansett. Som eksempel trakk han fram et arkitektkontor man benytter for å prosjektere et bygg. Dersom en finner ut at kjemien mellom bedriftsleder og arkitekten er god, vil utvikling av en god relasjon være til stor hjelp. Det fins mange ”feller” i den norske måten å tenke på, så det å få noen lokale nøkkelpersoner en kan stole på tidlig i prosessen vil være svært fordelaktig for en norsk bedrift.

Vår anonyme respondent nevnte tillit som en stor forskjell i norsk og russisk forretningskultur. I Russland er de ekstremt opptatt av tillit til langvarige forhold, kjennskap og troverdighet, mens vi i Vesten jobber ut fra andre kriterier. Her er det posisjoner som gir makt, myndigheter og tillit, mens det i Russland er personlighet og den aktuelle personen som gir det samme.

Knut Borch uttalte at NORUM ofte gikk veldig langt i å nedfelle viktige elementer i avtaler, men samtidig måtte de vurdere sterkt hvordan deres partneres vilje og evne til å etterleve avtalenes innhold var. Enkelte partnere skrev under nesten uten å lese gjennom dokumentene, da de var mer opptatt av å bygge tillit dersom de så at NORUM hadde mer å tilby enn kun investeringskapital. Han fortalte videre at russere er flinke på å inngå kompromisser og finne løsninger, dersom det er gjensidig tillit i samarbeidet.

Dag Melgaard fortalte at det var gjensidig tillit mellom Telenor og Alfa i begynnelsen av samarbeidet. Det var også gjensidig enighet om at det skulle lages et avtaleverk som var vanntett. Per dags dato er ifølge Melgaard denne tilliten borte, da Telenor er klar over at Alfa kan signere hva som helst, uten at det betyr at de vil etterleve avtalene. Melgaard la til at det i et partnerskap bør finnes gjensidig tillit, og at samarbeidet bør tuftes på dette.

Kjell Lorentsen fortalte at selskapet hans hadde stor tillit til sin partner før de inngikk samarbeid, og trodde aldri at de ville bli lurt. Denne graden av tillit medførte at selskapet ”senket guarden” i samarbeidet og, ifølge Lorentsen, ble alt for blåøyd i forhold til samarbeidspartneren.

Vår anonyme respondent fortalte videre at den norske industribedriften har god tillit til sin russiske partner, men nevnte også at det går fort å ødelegge tillit. Bedriften har alltid hatt god tillit til forholdet i Russland, men i 2008 bestemte den seg, av interne årsaker, for å kansellere deler av en ordre i den russiske sameide bedriften. Dette ble tatt ille opp av den russiske parten, og vår respondent påpekte at dette er noe en ikke bør gjøre før en er helt sikker på at det er nødvendig. For den norske bedriften hang kanselleringen sammen med tilgangen i Russland. Da den samarbeider med en bedrift som er sentralstyrt fra Moskva, med skiftende instruksjoner, tok den ikke lengre sjansen på å risikere deler av leveransen. Derfor tok de den ut av Russland og ferdigstilte den på utsiden. Dette ble av den russiske parten ansett som et slags tillitsbrudd, og ble ikke tatt godt imot. Slike hendelser og handlinger kan påvirke tillitsforhold, for i Russland går dette mye på ære. En ærekrenkelse kan fort føre til brutt tillit, ifølge vår respondent.

SIVATECH AS har ingen erfaring med at samarbeid har strandet på grunn av mangel- eller brudd på tillit. Ifølge Reiersen har de som har feilet heller ”tullet” bort muligheter og ikke fulgt opp avtaler og liknende. I tilfeller der samarbeidet har stoppet opp har det vært basert på forhold en like gjerne kan oppleve i Norge. Et samarbeid som i utgangspunktet fungerer bra kan påvirkes i negativ grad av organisatoriske endringer fra både norsk og russisk side. Slike endringer kan føre til at avtaler ikke følges opp og ting flyter ut. Dette kan kanskje oppleves som tillitsbrudd, mente Reiersen.

SIVATECHs erfaring deles av Dag Melgaard i Telenor. Han påpekte at både VimpelCom og KyivStar har utviklet seg ufortrødent videre på tross av samarbeidsproblemene og

tillitsbruddene mellom Telenor og Alfa-gruppen. Dette hevdet han var mulig på grunn av at begge eierne har vært enige om grunnprinsippene i driften av de to sameide selskapene. Så selv om det på styre- og eierskapsnivå pågår en tøff krangel om store summer, er driften av selskapene til stede. Melgaard påpekte at dette har vært mulig siden Telenor og Alfa-gruppen har klart å skille mellom nivåene og holdt fokus på drift på tross av krangelen.

Et annet element Reiersen nevnte for å illustrere var krisetider. I rubelkrisen i 1998 var det flere norske eksportører som tapte store summer. Men skal man som eksportør si at tillit er brutt på grunn av betalingsproblemer fra russisk side grunnet krisetider? På denne tiden hadde ikke russiske bedrifter midler. Det viser seg den dag i dag at de eksportørene som valgte å gjøre det beste ut av situasjonen på den tiden, og holdt fast ved sin russiske partner, er de eksportørene som selger mesteparten av fiskeprodukter i dag.

Lorentsen, som har opplevd avtalebrudd på nært hold, uttalte at Gigante for sent oppdaget at det var ”ugler i mosen”. Han innrømte at selskapet var for blåøyd i prosessen, men understreket samtidig at han ikke var sikker på hvilke verktøy man kan benytte for å kvalitetssikre folk. Det er en vanskelig oppgave, hevdet han.

Tillitsbrudd kan komme fra begge partene i et samarbeid. For å komme med et eksempel nevnte Reiersen at de sitter på bevis som sier at mange norske bedrifter har vært dårligere betalere ved kjøp av tjenester enn russiske bedrifter har vært. Dette har sammenheng med de sterke båndene russere knytter. Dersom en sier til en russisk person *”jeg stoler på deg, vi trenger ikke skrive noen formell avtale”*, vil russeren holde sine løfter og betale sine forpliktelser. I Russland har de en annen form for ”lim” i relasjonene mellom mennesker. Og den russiske personen en knytter slike relasjoner til, svikter deg ikke. En nordmann, derimot, kan fort finne på å gjøre nettopp det, fordi vi ikke har den sterke gentlemansfølelsen russere har.

Knut Borch hevdet at man må legge igjen den norske snillismen hjemme og stille strenge krav til hva man vil oppnå, og følge disse retningslinjene strengt. Etter harde forhandlinger er det i Russland vanlig å dra ut og spise og drikke eller ta badstu med sine forretningspartnere, og det er i denne delen av prosessen man bygger opp en unik tillit hos russere. NORUMs erfaring på dette feltet er også at dersom en klarer å bygge opp denne tilliten vil en ha venner for livet. Da

stiller de opp i tykt og tynt, stoler på en og vil ikke "prøve seg" på en. Men, understreket Borch, underveis i prosessen kan det hende de vil teste en eventuell partner.

Konovalov fortalte at en for å oppnå tillit hos en russisk forretningsmann er nødt til å vise at en er villig til å dele kunnskap, vise sjenerøsitet og stille opp for dem i harde tider. Han påpekte at en må vise seg tilliten verdig.

Borch poengterte at det ikke vil være lurt å stole alt for mye på sin partner i starten av et samarbeid. Dette sammenliknet han med det å danne et selskap i Norge med personer en ikke kjenner.

Selskapene som skulle utgjøre samarbeidet med Gigantes sildefabrikk i Murmansk hadde tillitsbyggende tiltak før samarbeidet kom i gang. *"Vi hadde det jo hyggelig sammen på alle mulige måter, og vi kunne ikke se for oss at vi ble lurt i en gitt situasjon"*, uttalte Lorentsen. Etter en liten tenkepause la han til: *"Eller vi kunne kanskje det, men det var ikke det vi tenkte på først"*.

Det ble ikke gjennomført noen spesielle tiltak for å fremme tillit mellom den norske anonyme bedriften og den russiske partneren før samarbeidet var en realitet. Dette henger, ifølge vår respondent, sammen med at bedriftene har hatt et formelt og uformelt forhold siden 1994. En annen norsk bedrift har hatt den tidligere direktøren i samarbeidsbedriften, og den sittende direktøren har tidligere vært involvert i den norske bedriften, og jobber i dag store deler av sin tid i den norske bedriftens system. Det har ikke vært gjort noen ekstra tiltak for å bygge tillit, men dette henger sammen med den litt spesielle situasjonen der den norske bedriften har gått inn i en bedrift den kjenner godt fra før.

I et hvert samarbeid vil det være lettere å operere dersom en har en partner som er til å stole på. I vår undersøkelse ble tillit nevnt som en stor ulikhet i norsk og russisk forretningskultur. Mens det i Vesten er posisjoner som gir makt, myndighet og tillit, er det personlighet og den aktuelle personen som framskaffer det samme i russisk forretningskultur. I tillegg ble det hevdet at russere er mer opptatt av tillit i form av langsiktige relasjoner, kjennskap og troverdighet enn sine vestlige kollegaer. Tillitsrelasjoner er dessuten av et annet kaliber enn vi opplever i Norge. Det ble hevdet at dersom en klarer å bygge et solid tillitsforhold til en russisk partner vil denne partneren stå ved din side i tykt og tynt. Ifølge Knut Borch vil



russere være villige til å inngå kompromisser og finne løsninger dersom det er en gjensidig tillit i samarbeidet. Melgaard påpekte at et hvert partnerskap bør bygges på gjensidig tillit. Dette understøttes av flere respondenter, men de presiserte samtidig at en ikke bør stole blindt på en partner på et tidlig tidspunkt i samarbeidet. Vår anonyme respondent nevnte at det går fort å ødelegge tillit, men Reiersen understreket at SIVATECH AS ikke har noen erfaring med at samarbeid har strandet på grunn av mangel- eller brudd på tillit.

## 5.5 Forpliktelse

Kjell Lorentsen fortalte at han aldri har opplevd at russere er særlig interesserte i å forplikte seg overfor norske bedrifter og at de i utgangspunktet bare vil ha ting gratis. I forbindelse med joint ventures kunne han ikke huske tilfeller hvor russerne har kommet med penger, de vil ha sin kompetanse og kunnskap verdsatt som eierandel av venturet. Derimot kommenterte han at det ikke er forskjellig fra hva som skjedde i Norge i starten av oljeeventyret, hvor norske bedrifter gjorde akkurat det samme.

Ved spørsmål om de har hatt problemer med å få den russiske partneren til å forplikte seg i samarbeidet svarte Dag Melgaard klart ja. Han fortalte at forpliktelse fra den russiske partneren var med i betraktningen da de bestemte at Alfa-gruppen skulle få noen flere stemmeberettigede aksjer enn Telenor, men poengterte at hovedincentivet for alle som går inn i et selskap er muligheten for å tjene penger. Og da gjerne raskest mulig.

Lorentsen fortalte at de i starten av samarbeidet ikke hadde noen problemer med å få den russiske bedriften til å forplikte seg til samarbeidet siden de skrev under på alt av avtaler. Dette kan sees i sammenheng med hva Melgaard fra Telenor fortalte om at deres russiske partner hadde forpliktet seg til samarbeidet ved å skrive under på aksjonæravtalene, men at den slags avtaler ifølge Alfa-gruppen altså ikke gjaldt.

Respondenten fra den anonyme bedriften fortalte at de ikke har hatt problemer med at deres russiske partner ikke har oppfylt sine forpliktelser i samarbeidet, men at de kjenner til slike saker. Respondenten mente at det handler om forskjeller i kulturen, hvor et norsk selskap fokuserer på leveranse, troverdighet, forutsigbarhet og selvfølgelig økonomi, mens den første driveren for en russisk bedrift rett og slett er pengene. Om det å gi den russiske bedriften en større eierandel ville ha noen effekt på forpliktelsen hadde respondenten ingen formening om.

Han presiserte at det er store forskjeller på forretningskulturen og at en må lære seg den russiske forretningskulturen, hvordan de tenker, om en skal kunne drive en vellykket bedrift i Russland.

Knut Borch fortalte at å gi den russiske bedriften større eierandel er et alternativ for å få dem til å forplikte seg, men mente det ikke er lurt å stole for mye på partneren i starten av samarbeidet. Han påpekte imidlertid at dette ikke er noe som er spesielt for Russland og at det gjelder like mye i Norge. En annen måte å oppnå forpliktelse fra den russiske partneren er ifølge Borch å sitte med kontrollen av selskapet selv, og legge inn incentiver for gode prestasjoner fra russerne. For eksempel kan en legge inn opsjoner som sier at hvis de presterer bra; leverer varer som avtalt, holder tidsskjema i et prosjekt eller får en avkastning over en bestemt multippel, så skal de få en gevinst. Man legger altså inn incentiver som gjør at selv om russerne ikke sitter med kontrollen av selskapet, har de incentiver som gjør at om de oppnår gode resultater så vil de bli rike. Et annet poeng fra Borch var at det utad virker som russerne er sjefene og eierne av bedriften. Borch mente det er viktig å legge inn slike gulrøtter for at de russiske partnerne skal se at det er et godt samarbeid for dem, og at de dermed forplikter seg.

Lorentsen fortalte altså at han ikke har opplevd at russerne er særlig interesserte i å forplikte seg overfor nordmenn. Melgaard svarte klart ja på om de hadde problemer med å få Alfa til å forplikte seg til samarbeidet. De svarte begge at de ikke hadde noen problemer med å få russerne til å skrive under på avtaler, men at det i seg selv ikke er en forpliktelse fra russernes side. Den anonyme respondenten fortalte at de ikke har hatt noen problemer med forpliktelse fra sin partner, men at de kjenner til slike saker. Borch fortalte at en større eierandel kan være et alternativ for å få større forpliktelse fra russerne, men kommenterte at metoden deres, som er å gi incentiver for gode prestasjoner, fungerer godt, og at man da kan sitte med kontrollen av selskapet selv.

## **5.6 Kommunikasjon**

Lorentsen fortalte at de ikke iverksatte noen spesifikke tiltak for god kommunikasjon utenom at de hadde kontakt veldig ofte, og at de også sannsynligvis fikk nærmere kontakt under samarbeidet. Han fortalte videre at selskapet egentlig ikke opplevde noen problemer på grunn av dårlig kommunikasjon.

Borch fortalte at det å dele kunnskap er et stort problem, og er noe NORUM har jobbet mye med. Russerne har vært vant til å skjeme sin egen kunnskap slik at ingen kunne komme og ta jobben fra dem. De har derfor jobbet mye med å integrere russerne, slik at de kommuniserer bedre. En metode de brukte for å få til dette var et meklebord hvor russerne skulle lære den relevante terminologien og dersom de var dyktige og satt på kunnskap om et emne, så måtte de dele det med sine kolleger. På den måten bygde NORUM opp en selvstendighetstenkning som de tror fremdeles ikke eksisterer i en del eldre bedrifter i Russland.

Den anonyme bedriften har ingen konkret drift i nordvest-Russland i skrivende stund, men de har en dialog gående i styret i venturet hvor de møtes to-tre ganger i året til styremøter. Respondenten har også personlig kontakt med daglig leder i venturet. De snakker av og til i telefonen og spør om ting og utveksler informasjon og litt ressurser. De iverksatte ikke spesifikke tiltak for å sikre god kommunikasjon, de har styreforumet som de jobber ut fra. Samtidig er det en del overlapping mellom det norske selskapet og venturet. Daglig leder i venturet samt noen andre fra det selskapet jobber en del av sin tid på innsiden av det norske selskapet på forskjellige prosjekter.

Respondenten fra den anonyme bedriften fortalte videre at de ikke har opplevd problemer på grunn av dårlig kommunikasjon i eierskapet i venturet. I forbindelse med arbeidet med produksjonen har det derimot vært en utfordring å kommunisere fordi de sitter med norsk-, engelsk- og russisktalende personell. I tillegg har selskapet operert på militære installasjoner som har hatt skiftende instruksjoner fra Moskva. Det har ofte ført til misforståelser og problemer. Noe de ofte opplever er at ting som i Norge er en selvfølge blir vanskelig i Russland, og motsatt, blant annet fordi de opererer på militære områder hvor de ikke alltid kan bevege seg fritt.

Til sammenligning fortalte Borch at de ved å ha blitt så ”russiske” som de har blitt, ved å ha flere russere inne i sitt system, har innsett hvor viktig det er å kommunisere på samme ”frekvens”. Det er helt nødvendig å kommunisere budskapet på deres språk og på en måte de forstår. NORUM har også fått inngående innsyn i bedrifter siden de ved å ha tatt for seg regnskapene og laget nye rapporterings- og styringssystemer har brukt mye tid på å trene de ansatte i regnskapsavdelingen. Selskapet har også arrangert kurs for de ansatte i de russiske bedriftene de har investert i, og sammen laget de nye rapportene. NORUM har dermed kunnet kontrollere informasjonen de har fått fra ledelsen i selskapet og kunnet konfrontere dem

dersom informasjonsdelingen har vært dårlig. Konovalov nevnte at russere er flinke til å pynte på sannheten for at situasjonen skal framstå som bedre enn den i realiteten er. I forbindelse med rapporterings- og styringssystemer fortalte Konovalov at dette ofte er totalt fraværende i russiske selskap. Han uttalte videre at russiske ledere ofte ikke har god kontroll over hva som foregår i selskapet, med tanke på inntekter og utgifter. Han mente det er viktig å innføre gode rapporterings- og kontrollsystemer i russiske selskap. Borch påpekte også at det er viktig å være klar og bestemt i kommunikasjonen når det oppstår konflikter.

Melgaard fortalte at kommunikasjonen var upåklagelig før konflikten begynte. Per dags dato er kommunikasjonen på et minimum, det dreier seg kun om å utveksle styredokumenter og få driften av selskapet til å fungere. Når de sitter i styret må de snakke med hverandre og samarbeide noe, men da snakkes det kun om drift av selskapet og ikke noe mer. Bortsett fra dette deles ikke mye informasjon mellom selskapene.

Det anonyme selskapet har så langt ikke hatt noen problemer med å beskytte egen nøkkelinformasjon, men har samtidig ikke hatt behov for det til nå. Respondenten påpeker derimot at det, på de store utbyggingene de skal være med på framover i Russland, absolutt vil bli en utfordring. Lorentsen fortalte at det er mulig Gigante prøvde å beskytte egen informasjon, men de fikk det ikke til i praksis. De hadde et veldig transparent samarbeid.

Av dem vi har intervjuet er det altså bare Lorentsen som hevdet at de ikke har hatt noen problemer på grunn av dårlig kommunikasjon, men samtidig fortalte han at om de har prøvd å beskytte egen nøkkelinformasjon, så har de ikke klart det i praksis. Borch fortalte at det var store problemer med å få russerne til å dele informasjon, mens det anonyme selskapet fortalte at de har hatt problemer i produksjonen fordi de har hatt arbeidere som snakker forskjellige språk. I tillegg har de jobbet på militært område, noe som fører med seg problemer med tanke på kommunikasjon. De har derimot ikke hatt kommunikasjonsproblemer i styret og på eierskapsnivå, eller hatt problemer med å beskytte egen nøkkelinformasjon, men de forventet at det kan bli et problem i framtidige prosjekter som har større omfang. Melgaard fra Telenor fortalte at kommunikasjonen før konflikten startet var upåklagelig, mens den nå er på et minimum, da selskapene kun kommuniserer om driften av VimpelCom.

## 5.7 Eierskap

Lorentsen fortalte at Gigante hadde en eierandel på mellom 80 % og 85 % i venturet. Denne fordelingen hadde de bevisst for at selskapet skulle ha flertallet og inneha kontroll. Han hevdet videre at organiseringen av selskapene og venturet var en stor del av årsaken til at den russiske partneren kunne kuppe venturet. De hadde ett selskap i Moskva som hadde et datterselskap i Murmansk, og det var i datterselskapet fabrikken og verdiene lå.

Generalforsamlingen i datterselskapet i Murmansk var generaldirektøren i selskapet i Moskva, og dermed kunne han foreta en emisjon som utvannet Gigantes eierandel i datterselskapet.

Under emisjonen gikk russerne inn med omlag 80.000 norske kroner i selskapet som var verdt flere millioner kroner, og endte opp med å eie 96 % av selskapet. Dette var noe Gigante mente han ikke kunne gjøre, men i Russland har generaldirektøren, etter det Lorentsen forstod, nesten alle fullmakter. Han presiserte at selv om det finnes et styre så er den viktigste beslutningen du gjør på generalforsamlingen å velge generaldirektør. Hvis en er uheldig med valg av denne kan det være ruinerende, nettopp fordi generaldirektøren har såpass store fullmakter. Det er ifølge Lorentsen komplisert å skrive avtaler som fratar generaldirektøren alle fullmaktene de har etter russisk lov. Det som felte Gigante var altså at generaldirektøren bedro selskapet, ikke at de hadde for liten eierandel i venturet. Bedrageriet ble muliggjort på grunn av selskapsstrukturen.

Respondenten fra det anonyme selskapet fortalte at de ikke har et rent joint venture, men et sameie med den russiske bedriften, hvor de eier 50 % av aksjene hver. Som tidligere nevnt sitter selskapet med 3 styremedlemmer, det samme antallet som den russiske partneren har. Russerne sitter med styreformannen, så om det blir lik avstemning vil avgjørelsen gå i russernes favør. Dette har hittil ikke vært aktuelt. Respondenten mente det er helt greit å ha en 50 % eierandel i Russland, og hevdet at det blir litt enklere når det er russisk styring på toppen.

NORUM er et investeringsselskap og faller dermed litt utenfor den selskapsformen som undersøkes, men det er fortsatt viktige poeng å ta med. Borch fortalte at de er nødt til å være minoritetspartner, med maksimum 49 %. For å oppnå den kontrollen de mener er nødvendig bruker de dermed omfattende avtaler, hvor de blant annet krever å komme inn i styret i bedriften, og dermed er med på de viktige beslutningene som skal gjøres. Dette innebærer avgjørelser som ansettelse av administrerende direktør, opptak av lån, garantier, salg av

eiendom og så videre. Borch kommenterte at det alltid er en fordel å ha eierskapsmajoriteten i et selskap, men de har innsett verdien i at russerne, de som skal drifte selskapet, har eierskapet til bedriften og prosessen. Samtidig går NORUM veldig langt i å gjøre det klart at de skal være med på avgjørelsene, samt det å ha vetorett på avgjørelser.

Videre kommenterte Borch at det er veldig viktig å sette opp en selskaps- og eierstruktur som ikke gjør det mulig for noen å dolke deg i ryggen. Man må kunne knytte partneren opp med for eksempel en opsjon, slik at man i verste fall er i stand til å ta kontroll over selskapet. I forbindelse med dette temaet nevnte Borch Gigante som et eksempel. Oleg Konovalov understøttet Borchs kommentar ved å hevde at russere alltid vil forsøke å ta kontroll over selskapet, og at en derfor bør ha en selskapsstruktur som sikrer balanse i eierskapsforholdet.

Telenor og Alfa-gruppens samarbeid i VimpelCom kan heller ikke betegnes som et rent joint venture siden det er et aksjeselskap og selskapene kom inn i VimpelCom på forskjellige tidspunkt. Caset er likevel så interessant og aktuelt at det har stor verdi oppgaven.

Telenor hadde opprinnelig 31,7 % av aksjene uten stemmerett, B-aksjene, og 25,7 % av de stemmeberettigede aksjene, A-aksjene, i VimpelCom. Melgaard fortalte videre at da Alfa kom inn, skulle eierskapet i VimpelCom være tilnærmet likeverdig mellom de to selskapene. Siden Telenor rent finansielt hadde en større eierandel kompenserte de med å gi Alfa flere stemmeberettigede aksjer, A-aksjer. Dermed fikk Alfa en liten overvekt, mens det likevel var en slags jevnbyrdighet. Per dags dato innehar Telenor 29,9 % av A-aksjene i VimpelCom, mens Alfa-gruppen eier 44 % av A-aksjene i selskapet. Dette vil vi gå nærmere inn på i neste delkapittel. Forholdet mellom de to aksjonærene ble grundig gjennomgått og nedfelt i to dokumenter; Aksjonæravtalen mellom Telenor og Alfa, og vedtektene for styringen av selskapet som bestemmer hvordan styret skal settes sammen, hvordan stemmerettsreglene i styret skal være og hvordan generalforsamlingen skal avvikles. Styret består av ni personer, hvor Telenor og Alfa nominerer tre kandidater hver som blir valgt direkte inn i styret. Av de tre siste skal Telenor og Alfa fremme en liste over kandidater hvor motparten velger en. Den siste skal også velges fra en liste på syv eller åtte navn som Telenor setter fram og som Alfa må velge fra. I ordinære avgjørelser i styret er det vanlig flertallsavgjørelse som gjelder, mens det i saker de betegner som strategisk viktige beslutninger kreves supermajoritet, hvor åtte av ni medlemmer må stemme for vedtaket. Dette betyr at begge partene har blokkeringsmulighet, noe Melgaard forteller at Telenor har benyttet seg av et par ganger. Selskapet skulle dermed

ha god kontroll i VimpelCom, men Melgaard fortalte at motparten ikke har oppført seg rederlig, men har snudd ryggen til skrevne avtaler og drevet et sterkt press mot lederskapet i selskapet. Melgaard påpekte at driften av VimpelCom likevel er upåklagelig, og at det er i de styrende organer og i eierskapsforholdet at det er et komplisert forhold mellom partene.

Lorentsen fra Gigante fortalte altså at det var selskapsstruktur og en illojal generaldirektør som førte til deres fall, og ikke eierskapsandelen direkte. Den anonyme bedriften eier 50 % av selskapet, noe de mener er helt greit. I tillegg hevdet respondenten at russisk kontroll i styret gjør arbeidet i Russland lettere. Borch fortalte at NORUM alltid har minoritetseierskap, men at selskapet beskytter seg selv og får kontroll ved hjelp av omfattende avtaleverk. I VimpelCom har Telenor og Alfa-gruppen tilnærmet lik eierandel. De har like mange representanter i styret og begge partene har blokkeringsmuligheter ved strategisk viktige beslutninger.

### **5.8 Lovmessige og juridiske forhold**

Geir Reiersen fortalte at da Sovjetunionen kollapset startet Russland med en ny rettstilstand som var rimelig mangelfull. Landet koblet for eksempel ikke eiendomsrett til fast eiendom. Selskapsretten, som ikke kom før på slutten av 90-tallet, var basert på europeisk standard. Problemet med overgangen til den nye standarden var at rettspraksis ikke hadde noen verdi under Sovjet-tiden, mens da Russland gikk over til det vi betegner som et moderne rettssamfunn, begynte rettspraksis å ha verdi i domstolene. Problemet her er at det tar mange år før en har ført mange nok rettsprosesser til å opparbeide seg en rettspraksis. Et annet problem i den forbindelse er, ifølge Reiersen, at Russland har alt for mange rettsinstanser. En kan starte på en sak og holde den gående i mange, mange år.

Et annet problem Reiersen nevnte er at når Russland gikk over til å benytte rettspraksis, prøvde de å beskytte både individer og saksøkere. Dette er ikke galt i seg selv, men det har medført noen uheldige konsekvenser. En står for eksempel veldig sterkt dersom en har en leiekontrakt. Det er nesten umulig å si opp en leietaker. Leietakeren kan ifølge Reiersen nesten stoppe å betale for seg og du kan fortsatt ikke kaste vedkommende ut. Et annet element Reiersen nevnte er at det nesten er umulig å slå noen personlig konkurs i Russland. Dette er et element russiske myndigheter har begynt å innse at de må forenkle.

Dag Melgaard hevdet at hovedforskjellen mellom Norge og Russland er at det russiske rettssystemet er umodent. Dette er noe som også har blitt påpekt av Russlands sittende president, Dmitry Medvedev, som har lovet at Russland ikke kan leve med et korrupt rettsvesen over lang tid. Melgaard sa seg enig i at det fins korrupsjon i russisk rettsvesen. I Sibir fins, ifølge Melgaard, et fenomen som han kalte ”det legale Bermudatriangelet”. Bermudatriangelet er et sagnomsust område i Mexico-gulpen på grunn av skip og fly som forsvinner der. ”Det legale Bermudatriangelet” går mellom to små byer som heter Khanty-Mansiysk og Omsk, samt en tredje region som heter Tuymen. Ifølge Melgaard starter gjerne gangen i ”det legale Bermudatriangelet” ved at en kjøper seg en dommer eller en dom i en av de tre rettsinstansene. Denne dommen vil bli anket og sendt videre til neste rettsinstans, og mens prosessen går sin gang kan en ha fått til domsavsigelser eller midlertidige forføyninger som for eksempel gjør at det tas beslag i aksjer.

Telenor har vært involvert i disse rettsinstansene, og ble i august 2008 dømt til å betale 2,8 milliarder dollar til VimpelCom i Khanty-Mansiysk. Denne dommen ble anket videre til retten i Omsk. Mens denne saken ventet på å bli behandlet fikk Alfa-gruppen finansielle problemer, da selskapet hadde deponert sine VimpelCom aksjer i DeutscheBank for et lån på 2 milliarder dollar. Alfa-gruppens deponerte aksjer var bundet opp til aksjekursen i VimpelCom, og hvis kursen falt under et visst nivå kunne DeutscheBank kreve lånet tilbakebetalt. Dette ble tilfelle, men Alfa-gruppen hadde ikke kapital til å innfri lånet, noe som medførte at DeutscheBank kunne beslaglegge og beholde Alfa-gruppens VimpelCom-aksjer. Ifølge Melgaard fikk Alfa-gruppen da panikk og henvendte seg til retten i Omsk og ba den om å utstede en midlertidig forføyning som tok arrest i både Telenor og Alfa-gruppens aksjer i VimpelCom. På tross av at Alfa-gruppen ikke var dømt i de pågående rettssakene tok retten i Omsk beslag i både Telenor og Alfa-gruppens aksjer. Dette skjedde en fredag ettermiddag, akkurat sent nok til at DeutscheBank ikke kunne beslaglegge Alfa-gruppens aksjer. I stedet innfridde den russiske statsbanken Alfa-gruppens lån i DeutscheBank, og sitter nå med de deponerte aksjene. Samtidig som lånet ble innfridd forsvant arresten i aksjene. Melgaard påpekte at dette ble nevnt for å illustrere at slikt faktisk kan skje.

Knut Borch fortalte også om korrupte dommere og rettsinstanser. På bakgrunn av dette måtte NORUM i flere tilfeller stole i overkant mye på personer i selskap de samarbeidet med. Dette medførte at NORUM ble påpasselige i forhold til å få ulike forretningsforhold kontraktsfestet.



Samtidig måtte selskapet til enhver tid vurdere eventuelle partneres vilje og evne til å etterleve kontraktene.

Respondenten fra det anonyme selskapet i undersøkelsen nevnte at en passende uttalelse om det russiske lovverket han hadde hørt var at ”*i Russland har de lover for alt. De er fantastisk gode på lovsiden, men etterlevelsen av lovene er mindre bra*”. Han fortalte at det i stor grad handler om hvem du kjenner og hva du gjør. Han mente at Russland har et godt lovverk, og hevdet at hvis de hadde brukt det 100 % så hadde det fungert veldig bra.

Borch fortalte at lovene var veldig uklare da NORUM kom inn i Russland. Han uttalte videre at den nye aksjeloven, eller selskapsloven, russiske myndigheter lagde på slutten av 90-tallet allerede da den kom var en kopi av noen av de bedre vestlige lovverkene. Lovverket russerne utviklet var, ifølge Borch, rimelig godt. Han påpekte derimot at elementer som aksjonæravtaler, generaldirektørers fullmakter og avstemningsregler var- og er fortsatt utfordrende for dem. Han fortalte at uansett hvordan man skrev en aksjonæravtale ville en få problemer i retten, da det ville være lovens ord som gjaldt på grunn av at rettspraksisen ikke var etablert. Borch avsluttet med å fortelle at rammeverket for lovene var greit nok, men NORUMs erfaring var at mye ble praktisert ulikt. Dette var særlig gjeldende jo lengre ut i regionene en beveget seg.

Reiersen uttalte at lovverket i Russland er så komplisert at nesten uansett hva en foretar seg, så bryter man en lov. Spesielt i Nordområdene kan lovverket være frustrerende. Der fins det ikke bare lover, men også hemmelige lover. Det fins militære områder som er forbudte områder, men siden disse er hemmelige er det ingen som vet at det ikke er lov å oppholde seg der. Det fins altså lover for alt. Det er, ifølge Reiersen, en egen kunst å bevege seg gjennom det russiske lovverket.

Reiersen fortalte videre at det er en oppfatning blant russerne om at lovverket er laget slik at en ikke har lov til å gjøre noe som helst. Konovalov understøttet denne påstanden ved å si at russere mener at lovverket er mot innbyggerne. Samtidig er det akseptert av dine samarbeidspartnere at en bryter reglene så lenge samarbeidet går bra og en er enige. Dersom en derimot kommer i konflikt med partnerne og så bryter noen regler, vil partnerne huske reglene du har brutt før, og rapportere deg til myndighetene. Russerne oppfatter det slik at lovverket er så innfløkt at en bryter en eller annen lov uansett hva en foretar seg.

Melgaard delte oppfatningen om at russiske ledere har et annet forhold til lover og regler enn det norske ledere har. Telenor har den siste tiden erfart at en på tross av et vanntett avtaleverk og vedtekter ikke er garantert at samarbeidspartnere følger disse. I Russland har Alfa-gruppen forsøkt å trumfe gjennom saker de mener er riktige blant annet ved å omgå selskapsavtaler på finurlige måter og ved å starte rettssaker mot Telenor, uttalte han.

Melgaard hevdet videre at dagens konflikt med Alfa-gruppen eksploderte da VimpelCom ønsket å kjøpe seg inn i et mindre mobilselskap i Ukraina, URS WellCom. Telenor mente at et kjøp av URS WellCom ville være en dårlig inngangsstrategi i Ukraina, i tillegg til at selskapet var overpriset. Ifølge Melgaard var Telenors oppfatning at Alfa-gruppen hadde eierinteresser i URS WellCom. Alfa-gruppen var ivrige pådrivere for at VimpelCom skulle kjøpe selskapet for 230 millioner dollar, en pris Telenor mente var minst tre ganger for høy. Et kjøp av det lille ukrainske selskapet ville medføre at noe av overskuddet fra salget ble sendt tilbake til Alfa-gruppen. Å tjene penger på en slik måte vitner om dårlig forretningsmoral, påpekte Melgaard. Da Alfa-gruppen ønsket å gjennomføre kjøpet av URS WellCom sa Telenor nei og benyttet seg for første gang av blokkeringsmuligheten selskapet har i VimpelCom-styret.

Dette ble ikke godt mottatt av Alfa-gruppen, som satte i gang en rekke aktiviteter mot Telenor. Blant annet ble det opprettet tre rettssaker mot selskapet i Krasnodar-regionen, alle i regi av en minoritetsaksjonær i VimpelCom. Disse rettssakene fant sted i 2004 og fungerte slik at denne minoritetsaksjonæren fikk – på forskjellige måter – domstolen i Krasnodar til å akseptere saken og en midlertidig forføyning som tilsidesatte VimpelComs vedtektsapparat for en periode, ifølge Melgaard. På den tiden var det mulig for en liten distriktsdomstol å avsi en dom som fikk virkning i hele Russland. Denne muligheten er nå borte, etter at Telenor fikk anket saken til russisk høyesterett. Der ble det fastslått at det ikke er mulig å ta ut søksmål mot verken en privatperson eller et selskap et annet sted enn der personen bor eller selskapet er registrert.

Staten i Russland har gode sanksjonsmuligheter når noen har forbrutt seg på allmenn straffelov, men mellom private objekter er sanksjonsmulighetene svake. Reiersen påpekte at dette stadig forbedres ettersom tiden går. De ser vestover på for eksempel norsk, svensk og tysk rett, og det russiske systemet blir mer og mer forutsigbart. En må heller ikke tro at russisk rett definerer rødt som svart og omvendt, prosessen har bare vært annerledes, og veldig mange

av røverhistoriene man hører fra Russland er fra tiden hvor de ikke hadde en selskapsrett og rettspraksisen var veldig ung, understreket Reiersen.

Ifølge Melgaard har Telenor satt seg grundig inn i avtaler som eksisterer mellom Norge og Russland. Basert på disse har selskapet brukt mye tid og ressurser på å lage avtaler og aksjonæravtaler i sine samarbeidsprosjekter. Dette har også sammenheng med at rettssystemet i Russland er for dårlig, påpekte Melgaard. Derfor har Telenor sørget for å kontraktsfeste at enhver tvist mellom aksjonærer i VimpelCom skal løses ved voldgift i Genève, vel vitende om at det er det eneste stedet selskapet kan få en noenlunde rettferdig behandling, ifølge Melgaard. Telenor har fått medhold i Genève, der det ble slått fast at det er aksjonæravtalene som gjelder og at den andre part må forholde seg til det.

Den største forskjellen på norsk og russisk lovgivning er ifølge Kjell Lorentsen at generaldirektøren har så store fullmakter. Han fortalte at dersom generaldirektøren har fullmakt og benytter seg av dette i en beslutning, ville det norske lovverket fanget opp og satt en stopper for dette dersom det var klart at handlingen var ulovlig. I Russland, derimot, ville handelen være gyldig. Det eneste spørsmålet en ville gransket der er, ifølge Lorentsen, om generaldirektøren har fullmaktene eller ikke.

Et interessant element i russisk selskapsrett er, ifølge Melgaard, eierskapsbegrensning i en del selskap. Dette ble vedtatt i Russlands nye aksjelover og nye lover for forretningslivet. Disse bestemmelsene sier at dersom et selskaps aksjepost overstiger 30 % i et annet selskap, er aksjonærselskapet pliktet til å legge inn bud på resten av selskapet. I Telenors tilfelle var dette en uheldig bestemmelse, da selskapet eide 27 % av de stemmeberettigede aksjene i VimpelCom, mens Alfa-gruppen eide over 30 %. Selskap som hadde over 30 % av aksjene da loven ble innført ble ikke berørt av bestemmelsen, noe som medførte at Alfa-gruppen fritt kunne øke sin eierandel uten å måtte legge inn bud på hele VimpelCom, mens Telenor ikke hadde den samme muligheten ifølge Melgaard. Han var ikke sikker på om det var rent byråkrati eller om det er lovgivende myndigheter som har gjort dette bevisst for å begrense utenlandske investorers eierskap i russiske selskaper. Resultatet av lovgivningen er ifølge Melgaard en stor urettferdighet i forhold til å øke eierskap i russiske selskaper. Etter innføringen av de nye lovene må selskaper søke om tillatelse til å øke sine eierandeler. Telenor har søkt om å få øke sin andel i VimpelCom til 100 %, men har ikke mottatt svar på søknaden enda. Søkeprosessen kom i gang for to år siden, ifølge Melgaard.

Russland stod altså overfor en stor utfordring da Sovjetunionen falt. Fram til da hadde ikke rettspraksis hatt noen verdi i landet, noe som ble merkbart da rettsapparatet ble modernisert og rettspraksis ble gjeldende. Flere av våre respondenter nevnte at det russiske rettssystemet fremdeles er umodent. Det ble også hevdet at Russland er dyktige når det gjelder å lage lover, men at etterlevelsen av disse ikke alltid står i stil og kan variere fra region til region. Videre ble det understreket at det russiske lovverket er komplisert og omfattende, og at det er en kunst å manøvrere seg gjennom det. Graden av kompleksitet i det russiske lovverket kan også være en medvirkende faktor til at russiske ledere noen ganger unngår å følge lovverket. Det framkom også at en stor ulikhet mellom norsk og russisk lovgivning er generaldirektørens handlefrihet i Russland. Dette ble påpekt som en stor utfordring av flere av våre respondenter.

## 5.9 Byråkrati

Geir Reiersen i SIVATECH AS uttalte at det er et annerledes byråkrati i Russland enn i Norge. Det er veldig mange dokumenter og veldig mye papirarbeid som må være i orden, men han spekulerte i om det egentlig er den store forskjellen fra byråkratiet i Norge. Likeledes stilte Knut Borch spørsmål ved hvem som har mest byråkrati, siden Russland er et land på 145 millioner innbyggere, mens Norge har 4,5 millioner. Reiersen uttalte at *"alle bruker å si: "Åh, det er så mye russisk byråkrati..., men for pokker, vi har det samme byråkratiet hjemme i Norge. Ta formalitetene på alvor, og ikke hopp over dem"*. Han fortalte derimot at noe de av og til savner er at byråkratiet deltar. Han mente det ville vært enklere dersom en kunne gått til et kontor og spurt hva en trenger å gjøre når en for eksempel skal starte en bedrift, eller om hvilke krav en må oppfylle og hva byråkratiet trenger av informasjon og søknader. Derimot vil ingen svare deg på det, fortalte Reiersen. De vil bare si: *"prøv"*, og så kan de si om du har gjort det riktig eller ikke.

Ved spørsmål om byråkratiet i Russland svarte Lorentsen fra Gigante at de aldri har følt at byråkratiet i Russland har gjort at de ikke har fått noe til. Melgaard fra Telenor kommenterte at Russland ligger langt ned på Transparency International sin liste angående korrupsjon og at det sikkert også gjaldt byråkratiet. Han mente at det vil være ganske blåøyd å stole på byråkratiet fullt og helt i ett og alt.

Respondenten fra det anonyme selskapet fortalte at de opplevde russiske myndigheter som svært byråkratiske og svært nøysomme på komma og tall. Respondenten mente at de er

voldsomt formelle, i overkant formelle til tider, og at byråkratiet har vært en frustrerende del av prosessen med Russlands-samarbeidet. Videre fortalte respondenten at siden byråkratiet er voldsomt formelt og tidkrevende er det viktig å gjøre ting rett og kvalitetssikre i forhold til loven. Gjør en ikke dette, kan det fort bli returer, noe som kan være både dyrt og tidkrevende.

Respondenten fra det anonyme selskapet mente at fleksibilitet er den største forskjellen på norsk og russisk byråkrati. Norsk byråkrati har fleksibilitet og man kan argumentere seg forbi noe hvis det er ufornuftig, mens russerene kjører, etter det de har opplevd, 100 % etter regelboka. Det hendte også at de lurte på hvorfor de gjorde alt papirarbeid, siden det antakeligvis bare ble tatt imot, nikket til og satt i en hylle. På lik linje med respondenten fra den anonyme bedriften fortalte Borch at veldig mange av forskriftene og reglene, for oss vestlige, virker helt tullete. Russerene mener at *"ja, det er regelen, vi kan ikke fravike regelen"*, om den er aldri så ufornuftig. Han mente dette henger igjen fra tidligere, da konsekvensen for folk som brøt reglene var alvorlig. Tidligere lærte russerne fra de var barn at en ikke skal gå ut over reglene, uansett hvor dumme de er, hevdet Borch. Han presiserte at en er nødt til å lære seg prosedyrene i Russland for at en skal kunne oppnå noe der. Reiersen sa at det vi ser på som kjempeproblemer hjemme i Norge, ikke er problemer i Russland og vice versa. Dette medfører at en kan bli litt forvirret av hvor alvorlig en er nødt til å ta de ulike prosedyrene. Han sa at det russiske systemet kan paralysere, da det er mange prosesser som er unødvendig avanserte og tidkrevende.

Reiersen fortalte videre at Putin har sagt han skal få vekk idiotiet fra Sovjet-tiden, så de er fullt klar over at Russland ikke kan drive slik. Særlig den nye generasjonen er klar over dette, understreket han. Som eksempel på byråkratiet nevnte han at uansett om du knapt har noen virksomhet så må du ha en regnskapsfører, og det er en fulltidsstilling bare det. Skal selskapet ha en bil, må en ha en sjåfør for å ta vare på bilen, for ikke å nevne alle leddene man må gjennom for å registrere og få godkjent bilen. Den hemmelige koden i Russland er, ifølge Reiersen, Pi, 3.14. *"Gang tiden du vil bruke i Norge, hva det vil koste i Norge og hvor mange personer du trenger i Norge med pi, så finner du hva du trenger i Russland"*, påpekte han..

Lorensen fortalte altså at byråkratiet aldri har hindret dem i å få til noe, mens respondenten fra det anonyme selskapet fortalte at de oppfatter myndighetene som svært byråkratiske, formelle og nøye, og at prosessen med byråkratiet har vært frustrerende. Han kommenterte at de er lite fleksible i forhold til i Norge. Melgaard trakk fram at Russland er langt ned på

Transparency Internationals liste om korrupsjon og at det vil være naivt å stole helt på byråkratene. Både Borch og Reiersen kommenterte at det nok er like mye byråkrati i Norge. Reiersen kommenterte derimot at det er mye dokumenter og papirarbeid, samt at byråkratiet ikke hjelper til med å gi råd, og Borch fortalte at mye av det byråkratiske kan virke som tull for nordmenn.

### 5.10 Korrupsjon

Geir Reiersen fortalte at korrupsjonen på en måte er usynlig. Måten korrupsjonen kan foregå er, ifølge Reiersen, at når noen har det veldig travelt så betaler de den "lille" mannen, altså den laverestående byråkraten, som skal stemple dokumentene for at han legger papirene øverst i bunken slik at de kommer raskere gjennom systemet. Gjelder det for eksempel et brannkrav så kan en betale brannvesenet for at de skal prosjektere noe som blir godkjent. Denne formen for korrupsjon ble også bekreftet av Knut Borch, som fortalte at tidligere kunne det hende at en gav sjefen på kontoret en flaske vodka eller noe lignende for å få noe gjennom systemet eller å få oppmerksomheten til nøkkelpersoner.

Reiersen fortalte at hverdagskorrupsjon som at en trafikkipolitibetjent som tar en utlending helst vil ha kontanter, eller at en gir en lege eller sykepleier konfekt eller penger for bedre pleie, er noe som skjer hele tiden.

Reiersen fortalte videre at lovverket er laget slik at det gir mulighet for å utøve skjønn, og så snart lovene involverer skjønn åpner det for muligheten til at en kan betale for at skjønnnet havner på sin side. Dette mente Reiersen det ville vært enkelt å ordne opp i, men spekulerte i om kanskje russerne vil ha det slik.

Borch fortalte videre at per dags dato, jo høyere opp en kommer i systemet og jo vanskeligere og omfattende sakene er, dess høyere blir beløpene. Oppe i systemet finner man, ifølge Borch, byråkrater som har gjort seg fryktelig rike ved å hente inn penger på alle mulige måter. Han rådet folk til å holde seg unna områder som er lisensbelagte, for eksempel lisensbaserte råvarer som tømmer, olje, gass, metaller og fisk. Det er områder som de "*store guttene*" ønsker å forbeholde seg retten til. Borch kunne også fortelle om forsøk på hostile take-overs, hvor gjenger med baseballkøller har tvunget seg inn i et lokale for å overta, eller hendelser hvor tidligere direktør hadde forfalsket underskrifter og pantsatt fasiliteter.

En grovere form for korrupsjon Reiersen har vært borti er for eksempel at noen kommer med forslag om at hvis SIVATECH AS kjøper en eiendom kan de som privatpersoner få en konvolutt med penger. Altså en bestikkelse for å påvirke hva de velger å kjøpe.

Til kontrast fortalte Kjell Lorentsen at de aldri har opplevd hendelser med bestikkelser eller korrupsjon, og mente den allmenne oppfatningen av korrupsjon i Russland er overdrevet. Han fortalte at de har kjøpt noen gaver opp gjennom årene, men påpekte at de gjør det samme til norske partnere også.

Heller ikke respondenten fra det anonyme selskapet hadde vært borti tilfeller av korrupsjon eller forsøk på det. Han påpekte derimot at de vet at det finnes og at en kan oppleve det. Han mente videre at nordvest-Russland virker noe renere når det gjelder korrupsjon enn andre steder i Russland.

Ved spørsmål om deres oppfatning av byråkratiet i Russland kommenterte Dag Melgaard fra Telenor at Russland ligger langt nede på Transparency Internationals korrupsjonsindeks (147. plass, av 180, i rapporten for 2008 ([www.transparency.org](http://www.transparency.org))). Han kommenterte videre at dette mest sannsynlig også inkluderer byråkratiet. Hvor høyt og dypt i systemet korrupsjonen går turte han ikke å ha noe formening om, men han mente det er ganske blåøyd å stole fullt og helt på byråkratiet i Russland.

Melgaard fortalte at Telenor har nulltoleranse for korrupsjon og er ikke med på det. Han fortalte også at det kan føre til at ting kan ta lengre tid og at andre, som ikke har nulltoleranse, kan få til ting raskere. På den andre siden fører det til en stor grad av respekt. Melgaard fortalte at selv om det er mye korrupsjon i Russland, så er det sterke krefter, helt opp til styrende myndigheter, som ønsker å sette en stopper for korrupsjonen. Telenor støtter Medvedev fullt ut når han sier han vil få slutt på korrupsjonen. Melgaard avsluttet med å si at det er veldig viktig for Telenor å holde en ren sti, at de trygt kan si at de er ryddige og ikke gjør slike ting, både historisk og i framtiden. Dette gjelder uansett hvor Telenor opererer, ikke bare i Russland, påpekte han.

Både Lorentsen og den anonyme respondenten fortalte altså at de aldri har opplevd bestikkelser eller tilfeller av korrupsjon. Lorentsen mente den allmenne oppfatningen av korrupsjon i Russland er sterkt overdrevet mens den anonyme respondenten fortalte at de vet

at det finnes, men mener også at nordvest-Russland er bedre enn andre steder i Russland. Melgaard fortalte at Telenor har nulltoleranse for korrupsjon, men mente at de som ikke har det kan få ting til raskere. Både Borch og Reiersen fortalte at en vanlig form for korrupsjon var at man gav en flaske vodka eller litt penger for å få ting raskere gjennom byråkratiet. Borch kommenterte og at dess lengre opp i systemet man går, dess større blir beløpene, og at områder med lisensbaserte råvarer var spesielt ille.

### **5.11 Andre funn**

I dette delkapitlet presenterer vi funn som ikke omhandler faktorene vi har fokusert på i oppgaven. Funnene er likevel interessante, og vi vil benytte disse i vår guide for bedrifter som ønsker å etablere seg i Russland.

#### **5.11.1 Oppfattelse av å jobbe i samarbeid med russisk bedrift i ettertid**

Kjell Lorentsen og Gigante lot seg ikke skremme av den negative erfaringen fra Gigante Murmansk og opererer fremdeles i Russland. Han konkluderte med at erfaringen ikke hadde skremt selskapet nok til å avvike virksomheten i landet, men påpekte samtidig at en ny etablering på russisk side vil sitte langt inne. Han hevdet videre at dette også henger sammen med tilstanden i verdensøkonomien den siste tiden. Lorentsen fortalte også at hans erfaring er at mange russere er mer opptatt av ”the winner takes it all” enn at det skal være en vinn-vinn situasjon i et samarbeid. På grunnlag av dette hevdet han at en bør etablere seg med datterselskap i Russland, og dersom det ikke er mulig å drive virksomheten slik vil det være lurt å stille spørsmålstegn ved om en skal etablere seg i landet.

Vår anonyme respondent var svært fornøyd med tilstanden i samarbeidet med den russiske partneren. Han påpekte at dette samarbeidet er noe spesielt siden samarbeidsbedriften har vært delvis norsk siden 1994. Den norske bedriften har drevet forretninger med den russiske partneren i lengre tid, og det er ikke slik at den gikk inn og kjøpte 50 % av en hvilken som helst russisk bedrift. Industribedriften har fremdeles et godt forhold til den andre norske bedriften som har vært inne på eierskapssiden i venturet. Denne bedriften har også drevet mye i Russland og kan mye om landet. Dette har, ifølge vår respondent, hjulpet på i både eierskapet og samarbeidet.



Knut Borch fortalte at NORUM har lyktes ekstremt godt i løpet av de 13-14 årene selskapet har operert i Russland, og at selskapet har gode erfaringer fra sin tid i landet. Alt i alt har selskapet investert i overkant av 80 millioner dollar fordelt på 24 bedrifter. Per dags dato er selskapet kun involvert i fire av disse. På tross av finansielle nedgangstider har NORUM levert god avkastning på investorenes kapital. I tillegg har selskapet skaffet til veie 120 millioner euro til et tredje fond som er integrert i Capman-systemet i Finland. Basert på de gode resultatene har NORUM en unik tro på operasjonene i Russland. Borch uttalte at NORUM ser på dagens situasjon som en utfordring og en mulighet til å komme inn i interessante bedrifter til en fornuftig pris. Finanskrisen bidrar til at NORUM kan gå inn i selskaper til en lavere inngangskostnad enn tidligere, noe som medfører at selskapet kan bygge verdier hurtigere. Borch presiserte at NORUMs gode erfaringer i stor grad skyldes kunnskapen selskapet sitter på, samt selskapets tilstedeværelse i landet.

Telenor har vært gjennom en rekke utfordringer og konflikter i sitt samarbeid med Alfa-gruppen, men Dag Melgaard påpekte at det ikke er noe i veien for å inngå et samarbeid med en russisk bedrift. En må bare vokte seg for hvem man inngår partnerskap med. Telenor ønsker, ifølge Melgaard, en skillsmisse fra Alfa-gruppen og Altimio, inkludert deres datterselskaper, så snart som mulig. Dette har en pris og er en tidkrevende prosess. Telenor har i ettertid inntrykk av at Alfa, da de startet sine angrep, hadde en oppfatning av at selskapet skulle gi etter for angrepene og gi slipp på sine eierandeler i både VimpelCom og KyivStar. Etter fire års uenighet og rettslige tvister har Alfa-gruppen, ifølge Melgaard, skjønt at sta nordmenn er verre å ha med å gjøre og at de ikke gir seg så lett. Per dags dato pågår det en stillingskrig der Telenor har et visst overtak etter et par rettslige avgjørelser som har vært helt grunnleggende. I tillegg sliter Alfa-gruppen økonomisk på grunn av at deres verdier stort sett er bundet opp i aksjer i ulike selskaper. Dette har, etter finanskrisens inntog, medført et større finansielt press på Alfa-gruppen enn det Telenor opplever.

### **5.11.2 Råd til norske bedrifter som vil inn i Russland**

Før en norsk bedrift entrer Russland må den, ifølge Geir Reiersen, først og fremst være sikker på at det fins et marked for produktene den har i sin portefølje. Dersom dette er på plass er det avgjørende at bedriften tar formalitetene i Russland på alvor og følger disse til punkt og prikke. Ifølge Reiersen blir det ofte gjort formelle feil fra norsk side ved at bedriftsledere tar for lett på formalitetene og går for fort fram. Han hevdet videre at de som har gått for fort fram i prosessen har vært nødt til å betale dyrt for dette på senere tidspunkt.

Reiersen ville ikke karakterisere disse bedriftslederne som blåøyde, men han hevdet at om de hadde fulgt *"norsk bondevett"* hadde de kunne kommet veldig langt. Mange av "grunnreglene" er de samme i Russland som i Norge. Man bygger ikke først, for så å søke om tillatelse. Formalitetene må være på plass når man skal i gang med et prosjekt. SIVATECH AS kjenner til mange skrekkeksempler på bedrifter som har mislyktes, og en gjenganger er det å klage på at det er så mye byråkrati å forholde seg til i Russland. Men Reiersen påpekte at det er så og si det samme byråkratiet i Norge, før han igjen understreket viktigheten av det å ta formalitetene alvorlig, og ikke hoppe over dem.

Knut Borch i NORUM fortalte at deres første bud da de gikk inn i Russland var å fysisk etablere seg i regionen. Dette ble begrunnet med at den eneste måten en kan lære hvordan ting gjøres, er ved å være tilstede. Han hevdet videre at Russland, i likhet med mange andre markeder, er en stor utfordring for mange som ønsker å entre markedet i dag. *"Men som jeg sier, for å oppsummere kriteriene så sier jeg tilstedeværelse, tilstedeværelse, tilstedeværelse"*. Dersom en bedrift skal inn i et så stort og komplisert marked som Russland er, med så mange intelligente mennesker, må en være i stand til å bruke tid på å etablere seg på innsiden. Slik vil en lære seg hvordan ting foregår. I tillegg må en bruke penger og helst de beste ressurspersonene en besitter i organisasjonen.

Reiersen påpekte også at det ikke er mulig for en norsk bedrift eller bedriftsleder å sette seg inn i russisk forretningskultur på avstand. For å sette seg inn i den russiske forretningskulturen må bedriften være til stede og *"learn by doing"*. Videre fortalte han at når en etablering i Russland er forestående, mener SIVATECH AS at det smarteste bedriften kan gjøre er å åpne et kontor og føle på hvordan det nye markedet og miljøet virker. Dersom magesfølelsen er bra når bedriften har kommet i gang, kan den gå videre til steg to i prosessen, nemlig eventuelle investeringer og selve etableringen.

Hvis han skulle komme med noen råd til bedrifter som ønsker å entre Russland nevnte Borch først og fremst at det er viktig å holde sin "sti" ren. En bør aldri fire på kravet til transparency i selskapsstrukturen. I tillegg nevnte han at en bør holde seg unna regionale guvernører og byråkrater, samt holde seg unna å betale for å få noe gjort.

Når en norsk bedrift ønsker å finne en russisk bedrift å samarbeide med er det mange faktorer som må tas hensyn til. Reiersen påpekte at en bør se på mange av de samme faktorene som

når man skal finne en partner i sitt hjemland. Viktige spørsmål å stille seg er ”hvorfør trenger vi en partner?”, ”Sitter den potensielle partneren på kunnskap eller kompetanse bedriften trenger?”, ”Er han i stand til å levere, og hvor stor kapasitet opererer han med?”. Ikke minst er det viktig å undersøke den potensielle partnerens rykte i nærområdet, påpekte Reiersen. Dersom den potensielle partneren anses som useriøs vil en bedrift kunne komme til å møte på mye unødvendig motstand. En god måte å undersøke om en potensiell partner vil være et godt valg er å undersøke hos lokale myndigheter. Dersom disse fraråder et slikt samarbeid er det, ifølge Reiersen, en indikasjon på at samarbeidet vil medføre problemer.

Kjell Lorentsen i Gigante Havbruk AS uttalte at han i utgangspunktet ikke tror det er mulig å lykkes i et norsk-russisk samarbeid på eiersiden. Han mente at det er større sjanser for å bli lurt enn å lykkes for den norske parten. Om en på tross av dette skal samarbeide med russere, om enn bare i en introduksjonsfase, er Lorentsens råd å ikke involvere dem på eiersiden, men heller benytte dem som konsulenter og rådgivere. Da vil en bedrift være i posisjon til å skaffe seg nye rådgivere dersom de eksisterende ikke leverer resultater. Samtidig påpekte han at det er viktig å ha gode ansettelsesavtaler og generelle avtaler som grunnlag for samarbeidet.

Dag Melgaard i Telenor ASA, derimot, rådet bedrifter som ønsker å entre Russland til å ikke være redd for å gjøre nettopp det. Han påpekte imidlertid at en bør gjøre slik som Telenor har gjort, sikre seg et vanntett avtaleverk i bunnen av samarbeidet, og ikke gå rundt og tro at ting ordner seg. Videre rådet han bedrifter til å ha alle avtaler skriftlig, slik at en kan gå til rettsvesenet, kanskje andre steder enn i Russland, for å sikre seg riktige og rettferdige avgjørelser. Han rådet også bedrifter til å gå potensielle partnere nøye etter i sømmene før de inngår et partnerskap.

Knut Borch påpekte at noe en må ha veldig klart for seg ved inngang på det russiske markedet er at en må stille konkrete og tøffe krav som er bygget på et juridisk avtaleverk. Samtidig må en hele tiden være åpen for å inngå kompromisser og finne løsninger. Dette er noe russerne, ifølge Borch, er flinke til. Dersom partnerne har tillit til hverandre kan de fighte hardt, men dersom begge parter er villige til å vise ”hestehandler-teknikk” så løser ting seg som regel.

Som de viktigste momentene for å lykkes i et norsk-russisk samarbeid trakk Melgaard fram et godt planverk i bunnen av samarbeidet, at den gjensidige tilliten er ekte, og at en er villige til å ta risikoen som følger med en investering i Russland.

På spørsmål om hvilke råd han ville gitt en norsk bedrift som skal innlede et samarbeid med en russisk bedrift i Russland, svarte Reiersen at dersom bedriften var overbevist om at Russland var det rette og hadde gjort et grundig forarbeid, ville han råde den til å bruke tid i startfasen på å gjøre seg kjent med miljøet og omgivelsene. Det vil også være av stor nytte å finne seg en god prosjektleder, samt en god nummer to og tre i landet. Å ta seg et glass vodka med russerne må en gjerne gjøre, men alt med måte. Mange overlever ikke i Russland nettopp på grunn av alkoholen. Et annet råd som ble nevnt var å ikke sende over ”gamlefar” i bedriften fordi han syns det er gøy å være der. Det vil ende galt. På generelt grunnlag påpekte Reiersen at ting som regel går bra dersom en opptrer normalt og er normal i sin væremåte.

Respondenten i vår anonyme bedrift ville råde bedrifter som ønsker å entre Russland til å ha en krystallklar strategisk plan for hvorfor de skal inn. Videre anbefalte han å benytte seg av en lokal partner, men påpekte samtidig at det må gjøres god research før eventuelle partnere velges.

Dersom noen har sett en forretningside og vil etablere seg i Russland, var Kjell Lorentsens råd, derimot, at en gjør det på egenhånd eller lar det være. Han påpekte videre at en kan, mot formodning, finne russiske interessenter som bidrar med kapital og deltar i samarbeidet. Men dette skal en lete lenge etter, ifølge Lorentsen.

Knut Borch, på sin side, ville råde bedrifter til å finne ut hvem en er avhengige av, og finne seriøse personer en sjekker ut grundig til å fylle disse posisjonene. For å komme i kontakt med aktuelle russiske medhjelpere kan det være lurt å snakke med bedrifter og personer som har operert i Russland tidligere. Dersom en bedrift satser på å operere fra Norge vil den bruke mye tid og masse penger på en prosess som til slutt vil stoppe opp. Borchs råd var å være profesjonell, det vil si at en går inn, en er klar på hva man vil, man har en plan for hva en skal gjøre i landet, man er klare på selskapsstrukturen en ønsker å benytte, og disse skal være rene og ryddige.

Vår anonyme respondent ville videre råde bedrifter til å lære seg både business-etikette og formell- og uformell etikette, samt noe språk før de entrer Russland. Språket er ikke en absolutt nødvendighet, men det å ha med seg en russer en stoler på når en er helt fersk i Russland mente respondenten var meget viktig. Han utdypet at denne russeren ikke nødvendigvis trenger å være med som partner, men mer som en medhjelper som kan stå til

tjeneste med tolking og generell hjelp til å komme seg fram, samt lytte til russiske forretningsforbindelser når de prater. Da russiske forretningsmenn snakker russisk under forhandlinger vil det være en enorm ressurs å ha en person som forstår russisk med seg. Da kan en, om ikke annet, få referert i ettertid hva som ble sagt. Respondenten påpekte imidlertid at denne assistenten må være russisk, og han eller hun må forstå russisk kultur og den russiske måten å kommunisere på. Den anonyme bedriften har selv benyttet seg av slike assistenter og har dratt stor nytte av dette.

Den anonyme respondenten rådet også nyetablerere til å holde fokus på å etablere nettverk og personlige kontakter. Samtidig understreket han viktigheten av å vite hva en vil, samt det å vise ydmykhet. Russere er et stolt folkeslag, og vår respondent var av den oppfatning av at de fleste russere tenker at de ikke har behov for noe fra Vesten – de kan klare alt selv. Med dette i bakhodet trakk vår respondent fram tre elementer han mente var viktige ved en eventuell inngang i det russiske markedet; ydmykhet, det å tenke langsiktig og det å ha russiske partnere.

Borch påpekte også at det er viktig at samarbeidet defineres konkret. Det er viktig å ha nedfelt både hva den norske bedriften- og den eventuelle russiske parterbedriften skal bidra med. Når det gjelder ansettelser rådet Borch bedrifter til å ansette folk på prøve og ikke gi dem all verdens fullmakter før de har vært ansatt en stund. Samtidig påpekte han at dette ikke er noe som bare gjelder for Russland, men at det er gjeldende i et hvert nytt marked en skal inn i.

SIVATECH AS påpekte også kostnadssiden av å entre Russland. Reiersen uttalte at for å være i Russland i et år trenger man lønn og et sted å bo. Kostnaden for dette kommer fort opp i 500.000 norske kroner. Disse midlene er det ingen som vil skjenke en bedrift, og det er heller ingen bank i Norge som vil låne ut 500.000,- for at noen skal oppholde seg i Russland for å komme i gang der. Dette medfører, ifølge Reiersen, at kapital til en slik investering må komme fra driften, noe som innebærer at bedrifter som virkelig vil satse i Russland må være av en viss størrelse. ”*Russland er fortsatt de store bedrifters land*”, påpekte Reiersen. Samtidig kan mindre bedrifter i Norge alliere seg, velge en prosjektleder og etablere et felles selskap. Basert på deres felles mål om å entre Russland vil dette kunne gjennomføres gjennom samarbeid, men hver for seg vil bedriftene være for små og mangle både tid og ressurser til å gjennomføre en inngang i det russiske markedet.

Norske bedrifter bør være sikre på at det fins et russisk marked for deres produkter før de bestemmer seg for å etablere seg i landet. Videre er det viktig å ta formalitetene i Russland på alvor, og følge disse nøyaktig. Ifølge Knut Borch er det viktig å holde sin egen ”sti” ren og ikke bli fristet til å ta snarveier i stedet for å følge lover og regler, samt å opptre profesjonelt. Våre respondenter rådet også norske bedrifter til å etablere seg i regionen og lære seg kulturen og forretningsskikken ved å være til stede, da dette ikke er noe en kan lese seg til eller lære på avstand. Det vil også være viktig å gjøre god research og bakgrunnssjekk av potensielle partnere, da det er viktig å kjenne sine partnere før en inngår avtaler med dem. Lorentsen ville råde bedrifter til ikke å involvere russere på eiersiden, men heller benytte dem som rådgivere og konsulenter i bedriften. Dette ble begrunnet med en stor fare for å bli lurt i et eventuelt samarbeid. Dersom en norsk bedrift likevel ønsker å knytte til seg en russisk partner rådet alle våre respondenter den til å ha et solid skriftlig avtaleverk i bunnen av samarbeidet. Vår anonyme respondent understreket i tillegg at en bør ha en krystallklar strategisk plan for hvorfor en vil inn i det russiske markedet. Han rådet også bedrifter til å fokusere på å etablere nettverk og personlige kontakter i markedet og landet generelt.

## 6.0 Analyse

I dette kapitlet analyserer vi våre empiriske funn og sammenlikner disse internt mellom våre intervjuobjekter og i forhold til tidligere forskning. Kapitlet tar for seg de ti faktorene vi har presentert i vår forskningsmodell i kapittel 2.4. Vi har benyttet Yin's mønstermatching som analysemetode fordi vi ønsker å søke etter mening og sammenheng mellom empiri og teori. Faktorene analyseres i samme rekkefølge som de er presentert i oppgavens empirikapittel.

### 6.1 Valg av partner

I litteraturen påpekes det at valg av samarbeidspartner er av stor betydning for et ventures suksess. Lambe og Spekman (1997) poengterer at en allianses suksess i stor grad er avhengig av gode samarbeidspartnere. I den forbindelse er det viktig å vite hva en skal se etter i potensielle partnere ut over deres tidligere prestasjoner og resultater. Et uheldig valg av partner kan medføre potensielle skadelige effekter for et samarbeid (Hamel, 1989; Lambe og Spekman, 1997).

Ved valg av partner til et norsk-russisk samarbeid eller joint venture må en, ifølge Geir Reiersen, se på de samme faktorene en ville vurdert ved valg av partner i Norge. En må ha klart for seg hvorfor en trenger en partner, hvilken kunnskap og kompetanse en har bruk for, samt eventuelle krav til partnerens kapasitet og leveringsevne.

Vår undersøkelse indikerer at valg av partner er en viktig og avgjørende faktor for hvordan et samarbeid utvikler seg. Kjell Lorentsen uttalte at valg av partner er en av de viktigste beslutningene en må ta når en skal inngå et samarbeid eller joint venture. Basert på våre respondenters erfaringer kan vi antyde at det, dersom en velger en uærlig og opportunistisk partner, er stor sannsynlighet for at samarbeidet ikke blir vellykket. Samtidig vil det å velge en god partner virke positivt på samarbeidets utfall. Reiersen, Borch og Konovalov, som alle har bred erfaring fra russisk næringsliv, påpekte viktigheten av å gjøre grundig research av potensielle partnere før samarbeidet inngås. Våre respondenter har alle gjennomført due diligence i forkant av sine samarbeid, uten at det kan sies å ha sammenheng med samarbeidenes utfall. Det kan hende at gjennomføringen av due diligence i de ulike casene har vært av ulik kvalitet og omfang, og at dette har vært en avgjørende faktor. Da vi ikke har nøyaktig informasjon om de ulike gjennomføringene er dette kun spekulasjoner fra vår side. I forbindelse med bakgrunnssjekk av eventuelle partnere påpekte Lorentsen at det å

kvalitetssikre mennesker er en vanskelig oppgave. NORUM og det anonyme selskapet har begge vellykkede samarbeid i Russland, mens Telenor og Gigante begge har opplevd at partnere "saboterer" samarbeidet. Basert på våre case kan vi ikke fastslå at en bakgrunnssjekk vil sikre at en velger en god partner. Vi kan derimot antyde at en grundig bakgrunnssjekk vil være til hjelp i prosessen med valg av partner, men at en aldri er garantert at partneren holder seg til avtaler på tross av lovnader og en god bakgrunn. Det å ikke utføre en god bakgrunnssjekk av sine potensielle partnere vil derimot være svært risikofylt.

Et meget viktig funn i vår undersøkelse er at det i dagens Russland er svært lite utbredt å etablere et joint venture i samarbeid med en russisk bedrift. Store bedrifter knytter til seg investorer, men for små og mellomstore bedrifter er dette i stor grad fraværende. Som entry-mode er joint ventures, ifølge Reiersen totalt fraværende. Dette står i sterk kontrast til Fey (1996) sin påstand om at joint ventures er den beste formen for foreign direct investment i Russland. Vårt funn taler for at eldre forskning i stor grad er utdatert i forhold til dagens Russland, nettopp fordi forholdene i Russland i stor grad har forandret seg de siste tiårene. Reiersen mente at årsaken til at joint ventures nå er fraværende er at norsk og russisk forretningskultur er vidt forskjellige, noe som kan oppfattes som vanskelig å forholde seg til for norske bedrifter. Etter vår mening kan dette ha en sammenheng med at norske bedrifter har tatt lærdom av egne- og andres dårlige erfaringer i tidligere internasjonale joint ventures. Melgaard nevnte at Telenor før i tiden alltid søkte etter partnere når selskapet skulle etablere seg i et nytt land. Når selskapet nå går inn i nye land skjer det helst uten å involvere samarbeidspartnere. Endringen i entry-strategi er basert på negative erfaringer og et ønske om mer kontroll, og selskapet ønsker i framtiden å unngå potensielle problemer et partnerskap kan medføre. Det anonyme selskapet benytter alltid partnere når det entrer et nytt land. Dette er en måte å få tilgang til ressurser og et lokalt nettverk på, understreket vår respondent. Da selskapet kjøpte seg inn i et venture de har vært medeier i tidligere, hadde de god kjennskap til partneren fra før. I en slik situasjon vil det være tryggere å inngå samarbeidet, da en på en måte vet hva en går til. Selskapet har et godt forhold til sin partner, noe som er en viktig medvirkende faktor til at samarbeidet fremdeles fungerer godt. Telenor hadde ikke gjort forretninger med Alfa-gruppen i forkant av samarbeidet, mens Gigante hadde et kundeforhold til sin russiske partner før de gikk sammen om Gigante Murmansk. Dette taler for at det er tryggere å inngå partnerskap med selskap en har god kjennskap og tidligere relasjoner til. Forskjellen på respondentenes mening om å knytte til seg en partner ved inngang i nye utenlandske markeder mener vi kan forklares på bakgrunn av selskapenes ulike erfaringer.



Vår undersøkelse viser tegn til å understøtte litteraturen når det gjelder valg av partner. Hvem en ender opp å samarbeide med vil ha innvirkning på hvordan både samarbeidet og et eventuelt joint venture vil utvikle seg. I tillegg ser vi antydning til at partnerskap der partene har god kjennskap til hverandre fra før er mer velfungerende enn partnerskap der partene ikke har hatt særlig kontakt tidligere.

## 6.2 Forretningskultur

Fra litteraturen ser vi at Barnes et al. (1997) hevder at det å bygge en bro mellom kulturene til partnerne i et internasjonal joint venture er kritisk for suksess. Cattaneo (1991) hevder at på tross av mange vanskeligheter i Russland, som for eksempel dårlig infrastruktur, mislykkes joint ventures oftest på grunn av kulturelle problemer.

Til sammenligning fortalte Reiersen at det er de bedriftene som har brukt russere i ledelsen, og lar dem ta avgjørelser etter en russisk tankegang og forretningsskikk, som har nådd lengst i Russland, framfor de bedriftene som forsøker å lære russerne en norsk tankegang. Han fortalte videre at om russisk kultur ikke er til stede vil samarbeidet mest sannsynlig strande. Reiersen meninger understøtter altså påstandene til Barnes et al. (1997).

Alle respondentene fortalte at de satte seg inn i- og tilpasset seg den russiske forretningskulturen. Lorentsen fortalte videre at å tilpasse seg den russiske forretningskulturen var det eneste alternativet, samt at den russiske forretningskulturen dominerte i samarbeidet. Borch fra NORUM fortalte at selskapet tilpasser seg måten de opptrer på, men at de aldri gir slipp på sine prinsipper om hvordan bedriftene skal drives. Siden alle svarer nesten likt er det vanskelig å trekke ut et klart svar på hvordan tilpasning mellom kulturene påvirker samarbeidene. Det er mulig svaret ligger i forskjeller på hvor godt de forskjellige bedriftene lyktes i å tilpasse seg kulturen og bygge en bro mellom kulturene, men vi føler vi ikke har gode nok data til å gi et svar basert på dette.

I tabellen til Barnes et al. (1997) som tar for seg antagelser om russisk forretningskultur nevnes blant, personlig favorisering basert på private forbindelser, som et viktig aspekt ved russisk forretningskultur. Våre respondenters meninger om dette fenomenet er litt delte. På tross av å ha opplevd fenomenet selv mente Lorentsen at det er sterkt overdrevet og at det er likt i Norge. Den anonyme respondenten hadde ikke selv opplevd blant, men han mente

fenomenet helt klart eksisterer i Russland. Melgaard mente også at det eksisterer klare forbindelser mellom forretningslivet og myndighetene, og at disse forbindelsene kan være avgjørende. Det blir dermed vanskelig for oss å si noe sikkert om hvor viktig blat er og hvordan det påvirker forretningsdrift i Russland. At blat eksisterer er det ikke noe tvil om, men vi stiller spørsmål ved om det er et veldig utstrakt fenomen. Det er mulig forholdene i Russland med tanke på blat har forandret seg siden artikkelen til Barnes et al. ble utgitt i 1997. Det er derimot sannsynlig at det eksisterer flere forbindelser mellom myndighetene og forretningslivet dess høyere opp i systemet en beveger seg og dess mektigere selskapene blir.

Fra tabellen til Barnes et al. (1997) ser vi at en annen antagelse om russisk forretningskultur er at langtidsplanlegging og langsiktige mål er utstrakt. I motsetning til dette fortalte Lorentsen at det ikke eksisterer noen planøkonomi-kultur i dagens Russland. Han fortalte at russerne etter hans mening kun er ute etter kortsiktig gevinst, og at det som kjennetegner dem som har lyktes i Russland er at de ikke har tro på framtiden. Borch fortalte at russerne ofte har lyst til å bli rike veldig raskt. Melgaard fortalte at russere vil ha rask avkastning på sine investeringer, men presiserte at han snakket om finansielle investorer og at de ikke er forskjellige i Russland enn i andre land. Vi ser altså at empirien taler imot litteraturen vi har brukt på området. Dette kan muligens forklares med at artikkelen til Barnes et al. er fra 1997 og at Russland utvikler seg raskt. Vi mener våre funn er mer korrekte for situasjonen i Russland i dag enn antagelsene til Barnes et al. Denne kortsiktige tankegangen påvirket Gigante i form av at deres russiske partnere bestemte seg for å kuppe venturet da det ble klart at det var en stor fortjeneste i nær framtid. Striden mellom Alfa og Telenor kan sies å være en strid mellom kortsiktig og langsiktig tenkning. Alfa vil ha rask gevinst mens Telenor vet at det tar tid å bygge et telekommunikasjonsselskap og er villige til å bruke den tiden det kreves. Det er derimot, som Melgaard selv sa, ikke spesifikt for Russland at finansielle investorer vil ha rask gevinst.

Barnes et al. (1997) hevder også at det første man bør gjøre ved inngåelsen av et internasjonalt joint venture er å knytte personlige bånd og skape gjensidig tillit. Viktigheten av tillit støttes også av Robson et al. (2006a), Fey (1996) og Lane et al. (2001). Fra empirien ser vi at tillit er et viktig aspekt ved den russiske forretningskulturen og at litteraturen stemmer med våre funn, men dette gjennomgås i delkapitlet om tillit.

Et viktig aspekt ved den russiske forretningskulturen som vi i denne oppgaven ikke har mye teori om, men som vi oppdaget fra vår empiri er at det i Russland er en veldig spiss

organisasjonsstruktur. Dette er noe alle vi har intervjuet har fortalt. Russerne foretrekker å gjøre bestemmelser på høyt plan. Det er en "*top-down*" lederstil hvor sjefen er sjefen og avgjørelsene renner fra toppen og nedover i systemet. Dette er veldig forskjellig fra den norske lederstilen hvor det ofte er en flat organisasjonsstruktur og hvor mange avgjørelser tas lengre ned i systemet, og kun trenger godkjenning fra toppen. I sammenheng med denne forskjellen kan vi se at den anonyme respondenten fortalte at russiske arbeidere, på tross av å ha et høyt fagnivå, ikke er flinke til å ta initiativ. Dette kan sees i sammenheng med antagelsen til Barnes et al. (1997) om at russiske arbeidere er veldig opptatte av å tilfredsstille lederne, og kanskje derfor er redde for å gjøre noe galt. Den anonyme respondenten påpekte imidlertid at det ikke bare er russiske arbeidere som er dårlige på å ta initiativ, det samme kan også sies om polakker og engelskmenn. Han mente videre at vi i Norge er veldig flinke i forhold til andre land til å få ansatte til å vise initiativ. De forskjellige lederstilene mente han var en utfordring i samarbeidet. Vi har ikke grunnlag til å si noe om hvordan forskjellen i organisasjonsstruktur påvirker et norsk-russisk joint venture, men det er tydelig at dette er noe som må tas hensyn til i et slikt samarbeid.

Andre aspekter som ble nevnt under intervjuene og som vi mener er viktige å ta med er at det er en tøffere forretningskultur i Russland og at kvinner til en viss grad oppfattes som underlegne menn i forretningslivet. I forbindelse med den tøffere forretningskulturen ble det nevnt at russerne er veldig aggressive og fører harde forhandlinger. De starter gjerne med knallharde krav og tester deg hele tiden for å prøve å få en best mulig handel samtidig som de prøver å finne ut hvilken type person du er. For å få respekt fra russerne er man nødt til å forhandle hardt tilbake og stå på sine krav. Det ble ikke nevnt at den tøffere forretningskulturen har påvirket bedriftene vi har intervjuet på noen annen måte enn at de har vært nødt til å tilpasse seg den russiske forretningskulturen.

Med tanke på at kvinnene oppfattes som underlegne, ble det blant annet nevnt at mennene ofte tar føringen i et møte, selv om kvinnen som er sjefen er til stede. Denne holdningen er ifølge Reiersen i ferd med å endre seg etter hvert som den yngre generasjonen tar over. Det ble ikke nevnt at holdningen til kvinner har påvirket noen av bedriftene i noen grad. De kvinnelige ansatte hos SIVATECH AS fortalte derimot at det kan være vanskelig for dem å holde møter med russerne fordi de helst vil snakke med menn.

### 6.3 Russisk ledelse

I teorikapitlet av vår oppgave framgår det at Russlands arbeidsstyrke er dyktig og høyt utdannet. De beste joint venturene i en undersøkelse gjort av Lawrence og Vlachoutsicos (1993) var klare over at den russiske arbeidsstyrken inkluderer ledertalenter som kan- og bør benyttes.

Alle våre respondenter fortalte at de i samarbeidene i Russland benyttet seg av både nordmenn og russere i styret. Både Gigante og det anonyme selskapet hadde en lik fordeling av norske og russiske representanter i styret i samarbeidet, mens styret i VimpelCom bestod av tre representanter fra Telenor, tre representanter fra Alfa-gruppen, samt to uavhengige representanter Telenor har nominert og en uavhengig representant nominert av Alfa-gruppen. Styreformannen i det anonyme selskapets venture var en av styremedlemmene fra den russiske partneren, noe som medførte at like avstemninger ville gå i den russiske partnerens favør. Dette hevdet vår respondent gjorde arbeidet i Russland enklere for den norske industribedriften. NORUM sørget alltid for å få plass i styret i selskap de investerte i, men tok ikke over ledelsen av selskapene. Vår undersøkelse antyder at norske bedrifter i stor grad benytter seg av russisk ledelse i sine samarbeid og joint ventures i Russland. Det er imidlertid verdt å merke seg at det ikke er forskjell mellom bedriftene som har hatt vellykkede samarbeid og de som har hatt mislykkede samarbeid.

Både NORUM og det anonyme selskapet har vært ”underlegne” i styret og opplevd vellykkede samarbeid, mens Telenor og Gigante, på tross av lik styrefordeling, har opplevd mislykkede samarbeid. Det ble oppgitt forskjellige årsaker til hvorfor selskapene ønsket russisk tilstedeværelse i styret i samarbeidsbedriften. Gigante ønsket å benytte seg av russisk kunnskap og kompetanse i ledelsen av Gigante Murmansk, men i ettertid mente Lorentsen at det å innlemme russerne i ledelsen av selskapet ikke hadde noen ekstra positiv effekt på samarbeidet. Dette begrunnet han med at den russiske partneren kun ventet på å hente ut gevinst. Styresammensetningen i Telenors tilfelle ble bestemt i aksjonæravtalen for VimpelCom. Da Telenor i 1998 ble aksjonær i VimpelCom, tre år før Alfa-gruppens inntog i selskapet, satte de inn et eget ledelsesteam som var meget dyktige på mobiloperasjoner. Denne ledelsen beholdt Telenor inntil de mente de lokale lederne var modne for å ta over styringen av VimpelComs aktiviteter. Også for det anonyme selskapet var styrefordelingen satt av aksjonæravtalen, og hvilke styrerepresentanter som ble valgt var nøye gjennomtenkt.

Den daglige lederen i venturet var russisk. I NORUMs tilfelle ønsket selskapet innflytelse og kontroll i selskapene de investerte i, noe de fikk ved å være representert i styrene. På tross av at NORUM er minoritetseier kan det argumenteres for at de ved hjelp av selskapsavtaler og krav forbundet med deres investering har størst beslutningsmyndighet i selskapene de investerer i. Vår undersøkelse antyder altså at de norsk-russiske joint venturene der en av partene har mer makt i ledelsen har hatt bedre utfall enn samarbeid der maktbalansen er jevnt fordelt. Nøyaktig hvorfor det er slik har vi ikke noe konkret svar på, men vi mener det kan ha sammenheng med at det er mindre sjanse for maktkamp når en av partene i samarbeidet har større beslutningsmyndighet. Driften av et selskap vil også være mer effektiv når en ikke trenger å diskutere og komme til enighet om alle avgjørelser. Dette samsvarer med Killing (1982, 1983) som i en undersøkelse fant at tilfredsstillende resultat i større grad oppstod i ventures der en av partene hadde majoritetseierandel og tilhørende kontroll, enn i samarbeid der eierandel og styringsmyndighet var likt fordelt mellom partnere.

Videre påpeker Lawrence og Vlachoutsicos (1993) at det å finne den rette lederen til et joint venture i Russland er en mer risikabel og vanskelig oppgave enn å finne ledere i et vestlig land. I Russland er ofte opplysninger knyttet til både personlig historie og yrkeskarriere uklare og vanskelige å få tak i (Lawrence og Vlachoutsicos, 1993). Teorien sier også at et ledersøk i Russland bør fokusere på mer enn bare bransjerelasjoner og erfaring. En bør også vektlegge intelligens og fundamental integritet, samt personlige forventninger som samsvarer med den vestlige bedriftens strategi og mål (Lawrence og Vlachoutsicos, 1993).

Også på dette området er det samsvar mellom vår undersøkelse og vår teoretiske forankring. Kjell Lorentsen påpekte at det er en vanskelig oppgave å kvalitetssikre mennesker. Dette gjelder både potensielle partnere og ansatte. Borch understreket at når NORUM vurderer en investering er det først og fremst menneskene i organisasjonen selskapet er interessert i. Før en investering blir gjennomført foretar NORUM en grundig analyse av bedriften det skal investeres i. En slik analyse inneholder blant annet en integrity check av bedriftens ressurspersoner, der selskapet undersøker deres bakgrunn og resultater. Videre undersøker NORUM regnskapstall ut fra russiske standarder, før også tekniske og miljømessige aspekter ved det potensielle investeringsobjektet analyseres. Basert på en nøye gjennomgang av menneskene og organisasjonen i potensielle investeringer framskaffer altså NORUM store mengder informasjon før avgjørelser tas. Dette samsvarer med Lawrence og Vlachoutsicos (1993) sine funn, som sier at et ledersøk i Russland bør fokusere på mer enn bare erfaring og

bransjerelasjoner. Et interessant moment i forbindelse med kvalitetssikring og bakgrunnssjekk av mennesker er Lorentsen og Borchs ulike oppfatning av emnet. NORUM har bred erfaring med kvalitetssikring og bakgrunnssjekk av potensielle medarbeidere, mens Gigante ikke besitter den samme kunnskapen og erfaringen på området. Dette kan være en medvirkende faktor til at Lorentsen oppfatter kvalitetssikring av mennesker som en vanskelig oppgave. For NORUM vil dette være del av en "standard rutine" ved potensielle investeringer, noe som medfører at selskapet vet hva de skal se etter i sine ledere og samarbeidspartnere. På bakgrunn av dette mener vi at hvor dyktig en aktør er til å utføre en god bakgrunnssjekk av potensielle medarbeidere og ledere vil påvirke venturets utfall.

De mest vellykkede joint venturene i Lawrence og Vlachoutsicos' undersøkelse fra 1993 var inneforstått med at det å utvikle et tillitsforhold på tvers av språkbarrierer, kultur, utdanningsbarrierer og verdenssyn er en prosess som krever tid og oppmerksomhet. En måte å gjøre dette på kan være at vestlige selskap inviterer russiske lederkandidater til sine hovedkontorer for å gjennomgå ekstensive formelle og uformelle intervjuer og evalueringer. Videre bruker de fleste selskaper tid på å bygge personlige relasjoner mellom sine egne toppledere og de russiske kandidatene til lederstillingen(e).

Reiersen understøttet teorien på området, ved å påpeke at SIVATECH AS mener at utviklingslæren for norske bedrifter starter ved at en nordmann reiser over grensen og rekrutterer noen nøkkelpersoner. Disse bør bringes til Norge og læres opp i forhold til hva den norske bedriften ønsker å gjøre i Russland. For at dette skal være nyttig vil det være essensielt å investere både tid og penger i disse nøkkelpersonene. Også vår anonyme respondent svarte i tråd med teorien som foreligger om emnet. Lederen i det norsk-russiske venturet har i lengre tid jobbet i den norske industribedriftens system, noe som virker tillitsbyggende og integrerende. Også per dags dato går mye av venture-direktørens tid med til gjøremål innenfor det norske selskapets system, noe som vil være med på å forsterke følelsen av tilknytning og tilhørighet til den norske bedriften. Ved å la ledere i norsk-russiske joint ventures operere innenfor den norske partnerbedriften vil en med stor sannsynlighet bygge tillit innad i samarbeidet. Da også NORUM har fokusert på å integrere menneskene i de russiske bedriftene selskapet investerer i, tyder vår undersøkelse på at de norske selskapene med vellykkede samarbeid i større grad har fokusert på integrering og utvikling av tillit på tvers av kultur og andre barrierer enn de norske bedriftene med mislykkede samarbeid har gjort.

Fra teorikapitlet ser vi også at de suksessfulle joint venturene som ble studert i undersøkelsen til Lawrence og Vlachoutsicos (1993) oppfordret de russiske samarbeidspartnerne til å bruke sine vante ledermetoder, og introduserte bare gradvis og selektivt vestlige lederstiler.

Dette samsvarer med SIVATECHs filosofi om å la russerne styre etter russiske prinsipper og metoder så lenge dette gjøres på en tilfredsstillende måte. Det vil imidlertid være behov for å holde oppsyn med den russiske ledelsen i en introduksjonsfase i samarbeidet, for å sikre seg at ledelsen gjør en god jobb. Etter hvert vil en kunne overlate mer og mer makt til den russiske ledelsen, forutsatt at den opptrer korrekt og til det beste for selskapets interesser. Telenor gjorde det motsatte i VimpelCom, da de erstattet den sittende ledelsen med ansatte fra Telenor i introduksjonsfasen. Det anonyme selskapet lot derimot den russiske ledelsen beholde sine posisjoner da de kjøpte seg inn i venturet på nytt. NORUM lar også ledelsen i de russiske bedriftene beholde sine posisjoner dersom menneskene er kompetente og dyktige, men kjører kurs og opplæring for å sikre seg en god ledelse. I selskaper der ledelsen ikke er tilfredsstillende, har NORUM foretatt omstruktureringer for å forbedre ledelsen av selskapene. Vår undersøkelse kan altså tyde på at samarbeid som har beholdt den russiske ledelsen i venturet har gått bedre enn samarbeid der den russiske ledelsen har blitt fjernet eller erstattet. Det må imidlertid påpekes at Telenors bytte av ledelsen i VimpelCom i stor grad reddet selskapet og la grunnlaget for den veksten VimpelCom har hatt siden 1998. Telenors utskiftning av ledelsen har ikke hatt noen negativ påvirkning på VimpelComs prestasjon. Det er derfor veldig vanskelig å si noe konkret om russisk ledelses innvirkning på venturets utfall.

Barnes et al. (1997) påpeker at russiske ledere har en tendens til å ignorere lover og regler de oppfatter som ufornuftige og unødvendige. Vår undersøkelse antyder at norske ledere deler oppfatningen om at det er tilfelle at russiske ledere ignorerer lover og regler de finner ugunstige, men det framgår ikke om dette i noen grad påvirker utfallet av norsk-russiske samarbeid. Kjell Lorentsen delte ikke majoriteten av våre respondenters oppfatning, og hevdet at han ikke hadde inntrykk av at russiske ledere er verre enn norske ledere når det gjelder omgåelse av lover og regler. Av våre case var det kun Telenor som påpekte at de faktisk har opplevd dette i sitt samarbeid i Russland. Det er i forbindelse med unngåelse av lover og regler viktig å ha klart for seg hvorfor russiske ledere har en tendens til å ignorere enkelte av disse. Oleg Konovalov var helt åpen på at det er et velkjent fenomen i Russland at ledere bryter regler. Han understreket imidlertid at grunnen til unnvikelsen av lover og regler er et spørsmål om levedyktighet. Lovverket i Russland er så komplisert og detaljert at det ikke er

mulig å drive en lønnsom bedrift dersom alle lover og regler skal overholdes. Russiske ledere prioriterer derfor å holde liv i bedriften ved å unngå enkelte lover og bestemmelser, framfor å følge loven til punkt og prikke og ende opp med en bedrift som ikke er levedyktig. Fra dette kan vi trekke at russiske ledere faktisk bryter lover og regler, noe som samsvarer med vår teoretiske forankring. Dette er imidlertid ikke nødvendigvis en negativ effekt av korrupsjon og kriminalitet, men snarere en nødvendighet for å overleve. Vi har ikke grunnlag for å si noe om dette fenomenets påvirkning av et joint venture.

#### **6.4 Tillit**

I litteraturen framheves tillit som en viktig og essensiell del av et hvert samarbeid.

Granovetter (1985) hevder at tillit er en nøkkelingrediens i vellykkede forretningsrelasjoner, og påpeker i tillegg at det fins en direkte link mellom tillit og venturets prestasjon. Dette blir støttet av Fey (1996) som trekker fram tillit som en av fire nøkkelfaktorer for suksess i internasjonale joint ventures i Russland. Lou (2002a) mener at tillit vil redusere usikkerhet og muligheter for opportunistisk adferd blant partene i samarbeidet.

Ut fra våre intervjuer ser vi at svarene vi har fått fra våre respondenter i stor grad er sammenfallende med litteraturen vi har benyttet i oppgaven. Geir Reiersen hevdet at det vil være lettere å drive forretninger dersom en har noen en kan stole på, uansett hvor i verden en opererer. Også Dag Melgaard påpekte at det i et partnerskap bør finnes gjensidig tillit og at samarbeidet bør tuftes på dette. Vår anonyme respondent påpekte at det norske industriselskapet inngikk et samarbeid med gamle kjente da selskapet kjøpte tilbake 50 % av det norsk-russiske venturet, og selskapet har alltid hatt god tillit til sin partner og forholdet i Russland generelt.

Melgaard og Lorentsen hevdet også at det var gjensidig tillit i begynnelsen av både Telenor og Gigantes samarbeid i Russland. Tilliten forsvant imidlertid i begge samarbeidene da partnerne, på ulike vis, ikke overholdt sin del av avtalen. I Telenors tilfelle forsvant tilliten da selskapet ble klar over Alfa-gruppens holdninger til skrevne avtaler. I Gigantes samarbeid ble tilliten borte da selskapet oppdaget at partneren i Russland tok i bruk skitne triks for å tilegne seg kontroll over Gigante Murmansk.



Geir Reiersen kommenterte at SIVATECH AS ikke har erfaring med at samarbeid strander på grunn av mangel- eller brudd på tillit. Hans oppfatning var derimot at årsaker til mislykkede samarbeid ofte er at muligheter blir ”*tullet bort*” og at avtaler ikke følges opp. Ingen av våre casebedrifters samarbeid kom i konflikt eller mislyktes som en direkte årsak av mangel på tillit eller tillitsbrudd. Konfliktene som har oppstått har derimot helt klart ført til tillitsbrudd mellom selskapene. Etter å ha blitt dolket i ryggen av en samarbeidspartner vil det med stor sannsynlighet være vanskelig å fortsette samarbeidet på samme premisser. Det vil heller ikke være lett å ”starte på nytt” i et samarbeid etter slike hendelser. Det kan dermed virke paradoksalt at Telenor fremdeles samarbeider med Alfa-gruppen i VimpelCom. Melgaard presiserte derfor at Telenor anser det som viktig å skille mellom nivåene i samarbeidet. Selskapet holder konflikten på eiersiden adskilt fra driften av VimpelCom, noe det virker som Alfa-gruppen også klarer, påpekte Melgaard. Dette har medvirket til at VimpelCom har levert gode resultater og utviklet seg på tross av samarbeidsproblemer og manglende tillit på eiersiden.

Knut Borch understreket at det er viktig å ikke stole for mye på en partner i starten av et samarbeid. Dette gjelder ikke bare i russisk kontekst, men i et hvert samarbeid. Om vi ser dette i sammenheng med Gigantes partnerskap i Russland, tyder mye på at Borch har et poeng. Lorentsen innrømmet at selskapet hadde for stor tillit til sin partner på et tidlig stadium, noe som medførte at de ”senket garden” og ble for blåøyde. Resultatet ble at den russiske partneren via en aksjeemisjon verdt 80.000 NOK tok kontroll over en fabrikk det kostet omlag 50 millioner NOK å bygge. Dette kan tyde på at Gigante viste det Borch kalte norsk *snillisme* og at den russiske partneren ikke fortjente tilliten Gigante hadde til dem.

Dersom vi sammenlikner våre funn med litteraturen vi har benyttet, ser vi at våre funn tyder på at det finnes en klar sammenheng mellom tillit og vellykkede samarbeid. I både Gigante og Telenors tilfeller har tilliten forsvunnet som resultat av at samarbeidene har havarert, mens det anonyme selskapet i undersøkelsen har klart å opprettholde tillitsforholdet til sin russiske partner og fremdeles samarbeider i Russland. NORUM har også i de aller fleste samarbeidene sine opprettholdt tilliten til sine partnere. Her er det imidlertid viktig å presisere at samarbeidene ikke har mislyktes på grunn av mangel på tillit, men at de har mangel på tillit på grunn av at samarbeidene har feilet.

I vår teoretiske forankring blir det også nevnt at tillit har flere positive effekter på et samarbeid. Carson et al. (2006) påpeker at tillit i et samarbeid gjør det lettere å håndtere situasjoner som ikke dekkes av formelle kontrakter, mens Malhoutra og Murnighan (2002) argumenterer for at kombinasjonen av tillit og formelle kontrakter har en positiv effekt på samarbeidets suksess. Tillit vil også redusere behovet for kontrollmekanismer i et samarbeid, noe som vil frigjøre ressurser (Child og Mollering, 2003).

Borch hevdet at russere er flinke til å finne løsninger og inngå kompromisser dersom det er gjensidig tillit i samarbeidet. Han nevnte også at NORUMs erfaring er at potensielle russiske partnere var villige til å skrive under på dokumenter nesten uten å lese dem, da de var opptatt av å bygge tillit til NORUM dersom de så at selskapet kunne bidra med mer enn kun investeringskapital. I tillegg påpekte han at NORUM ofte går langt i å nedfelle viktige aspekter i selskapsavtaler. Samtidig er det viktig å vurdere partneres vilje og evne til å etterleve disse avtalene. Lorentsen understreket at det er en vanskelig oppgave å kvalitetssikre mennesker på denne måten. Reiersen påpekte at tillitsforhold i Russland er sterkere enn i Norge, og han uttalte at relasjoner i Russland holdes sammen av en annen type "lim". Personer en oppnår sterke tillitsforhold til svikter deg ikke, hevdet han. Dette står i kontrast til det Oleg Konovalov fortalte om at russere generelt er opportunist, og at de vil benytte de anledningene som byr seg for å tjene penger og forbedre sin posisjon. Konovalov fortalte videre at den beste måten å kvalitetssikre russernes vilje og evne til å opptre redelig og etterleve de avtalene de inngår er å undersøke hvordan de har jobbet før. Om de har handlet som "cowboys" og opportunist er det meget stor sannsynlighet for at de vil handle slik igjen, men om de har handlet ærlig og redelig er det større sjanse for at de vil overholde de avtalene de inngår, påpekte Konovalov.

Dersom vi setter våre respondenters svar opp mot litteraturen på området, ser vi antydninger til at vår empiri stemmer med tidligere funn. Det ble i vår undersøkelse påpekt at russiske forretningsmenn er flinke til å komme fram til kompromisser og løsninger dersom samarbeidet er preget av gjensidig tillit. Dette tror vi vil virke positivt dersom en i et samarbeid møter på spesielle situasjoner som ikke dekkes av formelle kontrakter eller avtaleverk. Dersom det ikke er tillit mellom partnere i slike situasjoner vil en kunne oppleve å måtte forhandle og bli enige om en formell måte å håndtere situasjonen på, mens det altså med tillit i samarbeidet kan inngås kompromisser og mer uformelle avtaler for å håndtere uforutsette situasjoner. Dette kan også sees i sammenheng med påstanden om at relasjoner i

Russland er sterkere enn i Norge. Dersom en oppnår et tillitsforhold der en russisk partner står ved din side uansett, vil en også lettere kunne håndtere uforutsette hendelser. Et slikt tillitsforhold vil også redusere behovet for kontrollmekanismer i samarbeidet, da en vet hva en kan forvente av sin partner. Det ble videre hevdet at det er viktig å gjøre en bakgrunnssjekk av sine partnere for å forsikre seg om at de har evne og vilje til å etterleve kontrakter og avtaler som inngås. Lorentsen påpekte imidlertid at det å kvalitetssikre folk er en vanskelig oppgave. Våre funn tyder altså på at tillit mellom partnere gjør det lettere å håndtere situasjoner som ikke er kontraktsfestet eller nedfelt i avtaleverk. Videre antyder våre funn at stor grad av tillit reduserer behovet for kontrollmekanismer i samarbeidet. På den andre siden kan for mye- eller ufortjent tillit føre til at en blir sårbare for svik og opportuniste. Det vil derfor være viktig å ha en balansegang mellom kontrollmekanismer og tillit til partnerens motiver og handlinger.

Et element våre respondenter kom inn på i intervjuene var hvordan tillit blir bygget i Russland. Dette er et tema vi ikke har funnet data på i vårt litteratursøk. Borch hevdet at det i Russland er vanlig å dra ut å spise og drikke eller ta badstu med sine forretningspartnere etter harde forhandlinger. Han mente det er i denne delen av prosessen en bygger opp en unik tillit hos sine russiske partnere. Konovalov fortalte derimot at det ikke er nok å sosialisere med russiske partnere for å bygge ekte tillit. Han hevdet at en for å oppnå tillit hos en russisk aktør må vise seg tilliten verdig ved å dele kunnskap, vise sjenerøsitet og stille opp for den russiske aktøren i vanskelige tider. Lorentsen nevnte at også Gigante var med på sosiale tillitsbyggende tiltak før samarbeidet kom i gang. Vår anonyme respondent fortalte at det norske industriselskapet ikke implementerte spesielle tillitsfremmende tiltak før samarbeidet ble innledet. Dette henger sammen med at selskapet har en lang historie med den russiske partneren fra det tidligere samarbeidet i samme bedrift, og at tilliten dermed var på plass da selskapet kjøpte seg inn i samarbeidet på nytt.

Basert på vår empiri kan vi antyde at prosessen med å bygge tillit i stor grad er et sosialt fenomen i Russland. Dette kan sees i sammenheng med påstandene om at russere ikke gjør forretninger på ”en armlengdes avstand”, men vektlegger tillit i sine relasjoner. Vi finner det interessant at den norske oppfatningen er at tillit bygges i sosiale sammenkomster, mens det fra vår russiske informant hevdes at det kreves mer enn bare sosialisering for å bygge tillit. Det later ikke til at tillitsbyggende tiltak har noen direkte effekt på samarbeidets utfall, da

både bedrifter med vellykkede og mislykkede samarbeid deltok i slike tillitsbyggende sammenkomster.

Et tillitsbrudd trenger ikke nødvendigvis å oppstå i forbindelse med en konfliktsituasjon. Perioder med organisatoriske endringer og omstruktureringer kan for eksempel medføre at avtaler ikke følges opp, noe som kan oppfattes som tillitsbrudd av samarbeidspartneren. Vår anonyme respondents eksempel med kanselleringen av en ordre i den russiske sameide bedriften er en god illustrasjon på at en enkelt handling kan oppfattes som tillitsbrudd av partnere. Den norske bedriften valgte å ferdigstille ordren utenfor Russland på grunn av frykt for at begrenset tilgang til fasilitetene i Russland skulle forhindre ferdigstilling som planlagt. Avgjørelsen hadde ingenting med manglende tillit å gjøre, men den russiske partneren oppfattet handlingen som et slags tillitsbrudd fordi det for russere er en æressak å levere bestillinger som avtalt. Det vil derfor være viktig å vurdere om en handling kan oppfattes som et tillitsbrudd før en avgjør hva som er den beste framgangsmåten i gitte situasjoner.

## 6.5 Forpliktelse

I litteraturdelen av oppgaven så vi at flere forfattere beskrev forpliktelse som en nøkkelfaktor for utfallet av internasjonale strategiske allianser. Morgan og Hunt (1994) hevdet at manglende forpliktelse fra samarbeidspartnerne ofte fører til mislykkede samarbeid, mens forpliktelse binder partene sammen og bevarer investeringene i samarbeidet. Incentiver som fremmer forpliktelse fører ifølge Kogut (1987) til stabilitet i samarbeidene, og dermed et bedre og mer vellykket samarbeid. En undersøkelse Robson et al. (2006b) gjorde viste at 15 studier har kommet fram til at forpliktelse er positivt relatert til et joint ventures prestasjoner.

Lorentsen fortalte at han aldri har opplevd at russerne er villige til å forplikte seg i et samarbeid med nordmenn, og at de bare vil ha ting gratis. Han presiserte imidlertid at dette ikke er spesifikt for Russland, da bedrifter i Norge har oppført seg på samme måte ved starten av oljeproduksjonen i Norge. Melgaard fortalte at de gav sin partner en større andel a-aksjer som et incentiv for at de skulle forplikte seg i samarbeidet. Han fortalte derimot at de opplevde problemer med å få sin samarbeidspartner til å forplikte seg. De fortalte begge at de ikke hadde problemer med å få sine partnere til å skrive under på avtaler, men russerne levde ikke opp til avtalene de skrev under på. Respondenten fra den anonyme bedriften fortalte

derimot at de ikke har hatt noen problemer med å få sin partner til å forplikte seg i samarbeidet og leve opp til disse forpliktelsene.

Borch fortalte at større eierandel er et alternativ for å fremme forpliktelse, men at det ikke er klokt å være for tillitsfulle i starten av et samarbeid. Han påpekte at dette ikke er noe som er spesifikt for Russland, men gjelder i ethvert samarbeid. Borch mente det er viktig med gulrøtter som fremmer forpliktelse, men påpekte at NORUM bruker andre incentiver enn eierandeler. De bruker i stedet incentiver som belønner gode prestasjoner.

Det vi ser fra vår empiri er at selskapene som har hatt problemer med å få sin partner til å forplikte seg er de samme selskapene som har og har hatt mislykkede samarbeid. De selskapene i undersøkelsen som ikke har hatt problemer i forbindelse med forpliktelse er de som har hatt vellykkede samarbeid. Dette stemmer overens med vår teoretiske forankring.

Det at Telenors partner fikk en større eierskapsandel har ikke virket positivt inn på partnerens forpliktelse i samarbeidet. Derimot har Alfa-gruppen fått mer kontroll over selskapet, noe som har gitt Telenor problemer. NORUM bruker andre incentiver enn eierskapsandeler for å fremme forpliktelse og har hatt stor suksess med disse. De riktige incentivene vil altså ha en positiv innvirkning på hvordan samarbeidet fungerer, noe som stemmer med litteraturen. Vi føler ikke at vi på bakgrunn av Telenor-caset har nok datamateriale til å påstå at en større eierandel ikke fungerer som et incentiv for forpliktelse, men det taler for at valget med å gi partneren økt eierandel bør være en avveining mellom økt forpliktelse og kontroll over selskapet.

Funnene våre tyder på at forpliktelse har en positiv virkning på et samarbeid, men det er viktig at forpliktelsen er ekte. Lorentsen og Melgaard fortalte at deres russiske partnere skrev under på alle avtaler, men at dette ikke nødvendigvis betydde at de forpliktet seg til å holde dem. Dette er altså ikke en ekte forpliktelse fra russernes side. På bakgrunn av litteraturen og empirien mener vi incentiver, som belønninger for gode resultater, vil være en god metode for å fremme forpliktelse fra en eventuell samarbeidspartner.

## 6.6 Kommunikasjon

I litteraturen framheves kommunikasjon som en viktig faktor for et samarbeids suksess. MacNeil (1981) hevder at kommunikasjon mellom partnerne er viktig for at et joint venture skal prestere godt. Lane et al. (2001) hevder at god kommunikasjonsoverføring er en viktig ingrediens i utviklingen av et stabilt og produktivt joint venture, mens Mohr og Spekman (1994) hevder at presis, nøyaktig og relevant informasjon er viktig for suksess. Kauser og Shaw (2004) hevder at god kommunikasjon er fundamentet for de fleste aspekter av hvordan en allianse fungerer og er kritisk for suksess.

Fra empirien ser vi at det bare var Lorentsen som fortalte at de ikke hadde noen problemer på grunn av dårlig kommunikasjon, noe som er interessant fordi Gigante hadde et så mislykket samarbeid. Melgaard fortalte at Telenor fram til starten av konflikten ikke hadde noen problemer med kommunikasjonen mellom selskapene, men at den eneste kommunikasjonen mellom selskapene etter konfliktens utbrudd er det som er absolutt nødvendig for driften av VimpelCom. Den anonyme respondenten fortalte at de på ledelsesnivå ikke har hatt noen problemer på grunn av dårlig kommunikasjon, men at de på produksjonsnivå har hatt problemer fordi de har arbeidere som snakker forskjellige språk. I tillegg opererer de på et militært område som styres fra Moskva, noe som har ført til problemer og misforståelser fordi de har fått skiftende instruksjoner fra Moskva. Borch fortalte at det er et stort problem for russerne å dele kunnskap med andre siden de er vant til å skjerme den kunnskapen de sitter på for å beskytte jobbene sine. Dette er noe NORUM har jobbet mye med, for å forbedre kommunikasjonen i bedriftene de er involverte i. NORUM er faktisk det eneste selskapet som fortalte at de har satt i gang spesifikke tiltak for å forbedre kommunikasjonen i, og mellom, selskapene. Borch fortalte at NORUM har blitt veldig ”russiske” og har innsett verdien av å kommunisere på samme *frekvens* som deres russiske partnere, blant annet er det viktig å være klar og bestemt i kommunikasjonen i en konfliktsituasjon. NORUM har også laget rapporterings- og styringssystemer for bedriftene de involverer seg i, slik at det å lede selskapene blir en enklere oppgave og at de kan kontrollere informasjonen de får fra ledelsen. Konovalov fortalte at russerne er flinke til å pynte på sannheten, så slike systemer er veldig positive å ha for enhver investor eller samarbeidspartner. Konovalov fortalte også at slike systemer nesten er totalt fraværende i russiske bedrifter.

Av de fire bedriftene vi har intervjuet er det altså de med de mest suksessfulle samarbeidene som fortalte at de har hatt problemer på grunn av dårlig eller manglende kommunikasjon. De to bedriftene med det vi regner som mislykkede samarbeid fortalte at de ikke hadde noen problemer før konflikten startet. Det kan dermed se ut som om dette ikke stemmer overens med litteraturen som sier at god kommunikasjon er viktig for samarbeidets suksess. Dette kan derimot sees i sammenheng med Anderson og Narus (1990) sin påstand om at suksessfulle partnerskap er flinkere til å oppdage potensielle uenigheter og forebygge eller redusere omfanget av disse. Det kan være slik at de bedriftene som innser at det eksisterer et kommunikasjonsproblem, eller andre uenigheter, er bedre i stand til å oppdage potensielle problemer eller farer. Dermed kan de forebygge og redusere omfanget av disse problemene, og dermed sørge for at samarbeidet kan fortsette.

Fra litteraturen ser vi at en av utfordringene med tanke på å ha god kommunikasjon er å beskytte sitt eget selskaps nøkkelinformasjon. Med andre ord informasjon som samarbeidspartneren for eksempel kan utnytte til å overta den ekspertisen ditt selskap har, og dermed gjøre deg overflødig, eller utnytte deg på andre måter. Lorentsen fortalte at det er mulig de har forsøkt å gjøre dette, men at de ikke har lyktes godt med dette i praksis. Det er mulig at Gigantes manglende evne til å beskytte egen nøkkelinformasjon var en faktor i konflikten som oppstod, men dette blir ren spekulasjon fra vår side. Den anonyme respondenten fortalte at å beskytte egen nøkkelinformasjon til nå ikke har vært en relevant problemstilling for dem, men at selskapet ser for seg at det kan bli det i framtiden når de skal jobbe på større prosjekter i Russland. Vi føler vi ikke har nok empiriske data til å si noe spesifikt om viktigheten av det å beskytte egen nøkkelinformasjon, men tror det er viktig for samarbeidets suksess å finne en balansegang mellom det å beskytte seg selv og sørge for at det eksisterer en god nok kommunikasjon og flyt av informasjon mellom partene.

## **6.7 Eierskap**

Fra litteraturen ser vi at Killing (1982, 1983) hevder at det er større sjanse for et tilfredsstillende resultat i et joint venture når en av partene har et majoritetseierskap enn når eierskapet er jevnt fordelt mellom partene. Janger (1980) og Beamish (1984) hevder derimot at det ikke er noen relasjon mellom dominant eierskap og et vellykket joint venture. Med tanke på hva som er en ideell eierskapsfordeling er det altså ikke noe fasitsvar å finne i litteraturen. Lawrence og Vlachoutsicos (1993) hevder at det er en fordel med russisk

majoritet i et joint venture fordi det oppfordrer til ansvar, tilpasning og hardt arbeid fra russerne. I tillegg vil potensielle belønninger høyne motivasjonen, og risikoen sørger for at de holder oppe konsentrasjonen.

Den anonyme respondenten fortalte at partene eide 50 % hver og at det for dem er en tilfredsstillende fordeling som ikke har skapt noen problemer. I styret har de tre medlemmer hver, men det er russerne som har styrelederen og dermed kontrollen, noe respondenten mente gjør arbeidet lettere. Dette underbygger påstandene til Janger (1980) og Beamish (1984).

NORUM er nødt til å jobbe ut fra en minoritetssituasjon siden de kun har lov til å eie maksimum 49 % av bedriftene de investerer i. For å sikre seg kontroll bruker de avtaler som sikrer dem plass i styret, at de skal være med på viktige avgjørelser og ha vetorett i disse avgjørelsene. Borch fortalte også at det er viktig å ha en selskapsstruktur som beskytter en mot at noen utnytter deg. Dette blir ekstra viktig med tanke på at Konovalov fortalte at russere i de aller fleste tilfeller vil prøve å ta kontroll over selskapet om de kan. Dette kan sees i sammenheng med det Lorentsen fortalte om at det var selskapsstrukturen, og ikke eierskapsfordelingen, som gjorde det mulig for deres russiske partnere å ta over selskapet. Gigante eide 80-85 % av venturet, noe som var bevisst for å ha kontrollen over selskapet, men likevel klarte russerne å ta kontrollen, nettopp på grunn av selskapsstrukturen.

Vi kan trekke fram at det ikke har påvirket NORUM eller den anonyme bedriften negativt at de er i minoritet eller har lik eierandel som sin partner. Dette underbygger påstandene til Janger (1980) og Beamish (1984). Gigante, som eide hele 80-85 % av venturet, endte derimot opp med store tap. Det kan dermed virke som at selskapsstrukturen har mer å si enn fordelingen av eierandel for samarbeidets suksess.

Telenor og Alfa-gruppen var i utgangspunktet likeverdige eiere i VimpelCom, men dette har endret seg. Det pågår en maktkamp mellom Telenor og Alfa om kontrollen av VimpelCom, og Telenor eier i skrivende stund 29,9 % av de stemmeberettigede aksjene i VimpelCom, mens Alfa-gruppen eier 44 %. Årsaken til at Telenor ikke eier mer er forandringer i lovverket i Russland, noe vi vil gjennomgå i neste delkapittel. I styret har selskapene tre direkte medlemmer hver, mens Telenor har nominert to av de tre uavhengige medlemmene og Alfa en. I tillegg har de blokkeringsmuligheter i strategisk viktige avgjørelser. I teorien skulle dette være nok for å beskytte Telenors interesser, men det har ikke klart å beskytte mot det Telenor



anser som skittent spill. Et viktig poeng er at maktkampen ikke har påvirket driften av VimpelCom i særlig grad, som er et vellykket selskap med stor suksess. Det er vanskelig å komme fram til noen slutninger om eierskap basert på Telenor-caset. Selv om Telenor hadde hatt majoritetseierskap ville Alfa fortsatt kunnet blokkere strategisk viktige beslutninger i styret så lenge de har minst to styremedlemmer. I tillegg er Telenors problemer med Alfa og VimpelCom av juridisk art. Den største rettsaken, som pågår nå og har ført til arrest i Telenors aksjer, er i tillegg startet av et lite selskap med bare 0,002 % av aksjene i VimpelCom. Telenor hevder at dette lille selskapet er styrt av- og handler på vegne av Alfa-gruppen. Faktorene som spiller inn for Telenor er dermed selskapsstrukturen og sammensetningen av styret, samt de juridiske forholdene i Russland og Alfa-gruppens angivelige skitne spill.

### **6.8 Lovmessige og juridiske forhold**

For dette kapitlet har vi ingen teoretiske perspektiver. Årsaken til dette er, som nevnt i forbindelse med vår forskningsmodell, at vi ikke har funnet noen gode og oppdaterte vitenskapelige artikler om emnet, og at det vil være en for stor oppgave å sette seg inn i det russiske rettsvesenet og lovverket.

Fra empirien ser vi at det russiske rettsvesenet og dets lover blir beskrevet som umodent, for dårlig, mangelfullt og korrupt. På den andre siden forteller respondentene og informantene at russerne har et godt juridisk grunnlag, med et godt lovverk som er basert på de bedre vestlige lovverkene. Forholdene forbedrer seg med bedre rettspraksis, bevegelse mot bedre tilsyn og et mer vestlig format. Begrunnelsen for de negative kommentarene er blant annet at de har manglende rettspraksis, noe som er nødvendig for et godt og forutsigbart rettsvesen. Det tar tid å bygge opp rettspraksisen, og med Russlands mange rettsinstanser tar det ekstra lang tid. Melgaard fortalte at Telenor opplevde at de ble urettferdig behandlet i det russiske rettsvesenet. Dette kan sees i sammenheng med Borchs uttalelse om at det er ulik praktisering av lovene, og den anonyme respondentens uttalelse om at lovverket ikke brukes 100 %, samt at hvem som *får* rett er avhengig av hvem man kjenner. Dette gir dårlig forutsigbarhet, noe som er en absolutt nødvendighet i et moderne rettsvesen. Et annet interessant fenomen er oppfatningen blant russerne om at det er greit, og kanskje en nødvendighet, å bryte noen av lovene som oppfattes som upraktiske og unødvendige.

Når det gjelder kommentarene om korrupsjon er det viktig å bemerke at dette ikke gjelder hele Russland eller at det er normen i landet. Melgaard fortalte om det han betegner som det juridiske Bermudatriangelet, som er Telenors erfaring med angivelig korrupsjon i rettsvesenet, og Borch fortalte at frykten for å oppleve korrupte domstoler har gjort at NORUM har vært nødt til å kunne stole på sine samarbeidspartnere.

For Telenor har enkelte lovendringer hatt negativ effekt på deres eierskap i VimpelCom. Loven som begrenser eierskap i selskap har medført at Telenor ikke kan øke sin eierandel til mer enn 29,9 % av de stemmeberettigede aksjene i VimpelCom. Denne loven fastslår at aksjonærer som øker sin eierandel til over 30 % må legge inn bud på hele selskapet det er aksjonær i. Dette betyr at Alfa-gruppen, som eide mer enn 30 % av VimpelCom da loven trådte i kraft, kan øke sin eierandel i selskapet uten å måtte legge inn bud på 100 % eierskap. Telenor oppfatter dette som en urettferdig bestemmelse, da det begrenser selskapets mulighet til å øke sin eierandel i VimpelCom. Melgaard påpekte at Telenor har søkt om å få kjøpe seg opp til 100 % i VimpelCom, men at søknaden i løpet av to år enda ikke er behandlet. Vi ser ikke at det russiske lovverket i dette tilfellet har vært direkte medvirkende til Telenors samarbeidsproblem siden det i liten grad påvirker driften av VimpelCom, men denne bestemmelsen har helt klart vært med på å begrense Telenors eierskap i selskapet.

Også Gigante har opplevd at russisk lovgivning har medvirket til problemer i samarbeidet. Generaldirektørens fullmakter er, som tidligere nevnt, omfattende i henhold til russisk lov. Dette, i tillegg til formelle feil i utarbeidelsen av selskapsstruktur, muliggjorde aksjeemisjonen som fratok Gigante eierskapet i Gigante Murmansk. Handlingen var i aller høyeste grad uetisk og kritikkverdig, men altså ikke ulovlig ifølge russisk lov. Fra dette kan vi trekke at det er meget viktig å sette seg inn i alle aspekter av selskapsavtaler, særlig med hensyn til fullmakter.

Vi har altså ingen litteratur å sammenligne empirien med, men vi kan likevel trekke noen slutninger fra empirien. Enten det er i forbindelse med et samarbeid eller om man driver alene vil det være viktig å være profesjonell og sette seg inn i de lovene og reglene som er gjeldende i Russland. Uvitenhet ovenfor loven er ingen unnskyldning og det kan straffe seg, slik vi ser i caset om Gigante. Det vil derimot være ”ok” å bryte enkelte lover i noen tilfeller, men for å være i stand til å vite når dette er ”tillatt” må man ha en god forståelse av den russiske forretningskulturen og ha et godt omdømme blant russerne. Korrupsjon vil det være

vanskelig å beskytte seg mot, men det er nok en god ide å ha partnere man virkelig kan stole på slik at man unngår å havne foran domstolene. Samtidig kan det være klokt å bruke domstoler utenfor Russland for å løse tvister mellom samarbeidspartnerne.

## 6.9 Byråkrati

Byråkratiet i Russland har av våre respondenter og informanter blitt beskrevet som voldsomt formelt, veldig nøye, lite fleksibelt, tullete og korrump. Likevel virker det ikke som det russiske byråkratiet er et så stort hinder som man kanskje har en formening om på forhånd. Det var heller ingen av respondentene som nevnte at byråkratiet negativt påvirket deres samarbeid med russiske bedrifter. Lorentsen fortalte kort og godt at byråkratiet aldri har hindret dem. Den anonyme respondente fortalte at arbeidet med byråkratiet har vært en frustrerende del av prosessen i Russland og at det har kostet dem tid og penger fordi de har gjort feil. Han påpekte derfor at det er viktig at man gjør det riktig første gangen. Dette poenget sammenfaller med Borchs uttalelse om at man er nødt til å lære seg prosedyrene for å kunne lykkes i Russland, og Reiersens uttalelse om at man må ta formalitetene på alvor og ikke neglisjere de byråkratiske kravene.

Man vil imidlertid være nødt til å lære seg prosedyrene og ta byråkratiet på alvor uansett hvilket land man arbeider i. Reiersen fortalte at byråkratiet i Russland er annerledes enn det vi er vant med, men både han og Borch kommenterte at det er kanskje ikke den store forskjellen fra byråkratiet i Norge. Med tanke på forskjellen i størrelse på landene, så er ikke byråkratiet i Russland så stort i forhold til det norske. Samtidig er det derimot klart at det russiske byråkratiet kan være lite effektivt, men dette er noe blant annet Putin har uttalt at de må, og skal, gjøre noe med. Forholdene i Russland forbedres med andre ord og vil mest sannsynlig fortsette å forbedre seg i framtiden.

Et problem for utenlandske bedrifter i Russland er at byråkratiet, ifølge Reiersen, ikke gir hjelp til de som trenger det. Derfor er man nødt til å lære seg alt selv, ansette noen som kan prosedyrene eller leie rådgivere for å hjelpe.

Til syvende og sist handler det om å være profesjonelle og gjøre arbeidet riktig. Det russiske byråkratiet vil være krevende, men om en opptrer profesjonelt bør det ikke være et stort problem.

## 6.10 Korrupsjon

Med bakgrunn i empirien og rapporten fra Transparency International kan vi trygt påstå at det finnes korrupsjon i Russland. Ut fra det Borch og Reiersen fortalte er den sannsynligvis mest vanlige formen for korrupsjon at man gir gaver til-, eller betaler laverestående byråkrater for å få raskere saksbehandling. Det finnes også grovere former for korrupsjon, som Reiersens eksempel om betaling for å påvirke deres valg i forbindelse med kjøp av eiendom. Borch nevnte også at dess lengre opp systemet en går dess større blir beløpene, og særlig når man nærmer seg oligarkenes områder, med lisensbaserte råvarer, bør man passe på siden det er områder de bruker alle midler for å beskytte. Borchs påstand om oligarkene kan sees i sammenheng med Telenors samarbeid med Alfa-gruppen, som er eid av oligarken Mikhail Friedman. Telenors erfaring er at Friedman og Alfa-gruppen benytter korrupte domstoler og uredelige metoder for å gjennomføre sin agenda.

På tross av at det finnes korrupsjon i Russland fortalte både Lorentsen og den anonyme respondenten at de aldri har opplevd korrupsjon selv. Den anonyme respondenten fortalte at de vet at det finnes, men deres erfaring er at Nordvest-Russland er renere enn resten av landet når det gjelder korrupsjon. Lorentsen mente rett og slett at den allmenne oppfatningen om at det er mye korrupsjon i Russland er sterkt overdrevet. Telenor har opplevd det de oppfatter som korrupte domstoler i *"det juridiske Bermudatriangelet"*, noe som, avhengig av hvordan rettssakene og ankene ender, kan bli veldig kostbart for dem. Selv har Telenor nulltoleranse for enhver form for korrupsjon. Det er viktig for dem å *"holde sin sti ren"*, noe de mener gir dem respekt blant russerne.

Det er vår oppfatning at det helt klart finnes korrupsjon i Russland. En liten eller mellomstor bedrift vil sannsynligvis ikke ha noe problem med å unngå korrupsjon så lenge de selv ikke legger opp til det eller oppfordrer til det. Så lenge en bedrift ikke involverer seg i slike transaksjoner vil det etter det vi har blitt fortalt ikke være et problem. Caset med Telenor tror vi er litt spesielt siden det er snakk om en oligark som sitter med ekstremt mye makt og som angivelig ikke er redd for å bruke skitne triks for å oppnå sine mål. Vi har derimot ikke alle fakta om konflikten mellom Telenor og Alfa, så det vil være galt av oss å si noe sikkert med tanke på hvilken rolle korrupsjon har hatt. På generelt grunnlag virker det ikke som at korrupsjon er en avgjørende faktor for hvordan et norsk-russisk samarbeid eller joint venture utvikler seg.

## 7.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt hvorfor noen norsk-russiske samarbeid går bra mens andre går dårlig. Vårt mål har vært å kartlegge hvilke faktorer som påvirker utfallet av norsk-russiske joint ventures. Ved å gjøre dette håper vi at bedrifter som vil samarbeide med russiske bedrifter og gjøre forretninger i Russland i framtiden vil være bedre rustet til å lykkes. Vi har jobbet ut fra følgende problemstilling:

*”Hvorfor lykkes enkelte norsk-russiske joint ventures, mens andre mislykkes?”*

For å kunne svare på vår problemstilling har vi gått gjennom relevant litteratur om joint ventures og internasjonale samarbeid, i og utenfor Russland. På bakgrunn av litteraturen har vi laget en forskningsmodell som illustrerer at forskjellige faktorer påvirker et slikt samarbeid. Vi har utført seks intervjuer for å finne svar på hvilken effekt faktorene har. For å komme fram til en konklusjon har vi sammenlignet svarene fra intervjuobjektene med hverandre og teorien. Vår konklusjon gis med forbehold om at vårt utvalg er lite og at vår undersøkelses funn ikke med sikkerhet er overførbare.

Vårt kanskje viktigste funn er at joint ventures ikke lenger er en populær form for foreign direct investment blant norske bedrifter i Russland, og som entry mode er det totalt fraværende. De bedriftene som inngår partnerskap med russiske bedrifter gjør det først etter at de har operert i Russland en stund, og da med partnere de har god kjennskap til. Dette funnet står i sterk kontrast til oppgavens teoretiske forankring som sier at joint ventures er den beste formen for foreign direct investment i Russland.

Vi har også gjort viktige funn om faktorene som vi mener påvirker utfallet av et joint venture. En av de viktigste faktorene som påvirker et joint ventures utfall er ifølge vår analyse valg av partner. Hvordan prosessen med valg av partner utføres vil være avgjørende for ventures utfall. Et annet viktig funn er at det i dagens Russland ikke eksisterer en planøkonomitankegang, slik det fremstilles i oppgavens teoretiske forankring. Russerne har en kortsiktig tankegang med fokus på rask gevinst. Det er russiske representanter i ledelsen i alle våre casebedrifter, noe som tyder på at det derfor i seg selv ikke er avgjørende at en bruker russere i ledelsen av venturet. For at russiske representanter i ledelsen skal ha en positiv effekt er det viktig at de får styre etter russiske prinsipper og metoder. Det stemmer

med oppgavens teoretiske forankring at russiske ledere ofte bryter lover og regler. Vårt funn om hvorfor dette skjer mener vi er meget interessant. Det er ikke slik at russiske ledere har en kriminell tankegang eller forakt for loven, men på grunn av hvordan det russiske lovverket fungerer er de nødt til å bryte enkelte regler for at bedriften i det hele tatt skal ha en mulighet til å overleve.

Vår undersøkelse avdekker også et interessant funn om tillit i samarbeid. Ingen av våre casebedrifter opplevde at tillitsbrudd var en direkte årsak til at samarbeid kollapset, men enkelte av bedriftene opplevde at tilliten i samarbeidet forsvant som følge av opportunistisk oppførsel og skjulte agendaer fra den russiske partnerens side. Sammenhengen mellom tillit og mislykkede samarbeid er altså at tilliten forsvinner når samarbeidet strander, og ikke at samarbeidet strander fordi tilliten blir borte. Tillit er fortsatt viktig for en effektiv drift av et joint venture, noe som understøtter vår teoretiske forankring som hevder at tillit er og oppfattes som viktig for at et samarbeid skal fungere. Et nært relatert funn er at det finnes en klar sammenheng mellom forpliktelse fra partene i et samarbeid og hvordan både samarbeidet og et joint venture utvikler seg. Vår teoretiske forankring sier at økt eierandel er et godt virkemiddel for å oppfordre til forpliktelse fra en partner. Vår undersøkelse har derimot funnet at prestasjonsbaserte incentiver er et bedre virkemiddel for å fremme forpliktelse enn å gi en partner større eierandel.

Et interessant funn i forbindelse med kommunikasjon i et joint venture er at det er de bedriftene som har opplevd kommunikasjonsproblemer som har hatt vellykkede joint ventures, mens de som fortalte at de ikke har hatt kommunikasjonsproblemer har opplevd konflikter forbundet med venturet. Dette forklarer vi med at de som fortalte at de har opplevd kommunikasjonsproblemer har vært klare over de problemene som eksisterte og dermed har kunnet løst problemene før de utartet seg. De som fortalte at de ikke har opplevd kommunikasjonsproblemer har på den andre siden sannsynligvis ikke vært klar over de problemene som faktisk eksisterte, og dermed ikke vært i stand til å håndtere dem.

I forbindelse med eierskap har vi kommet fram til at eierskapsstrukturen i et joint venture er viktigere for samarbeidets utfall enn selve eierskapsfordelingen. Hvem som har rett til å fatte avgjørelser på vegne av selskapet er av større betydning enn hvor stor andel av venturet hver partner eier. Vi har ikke funnet noen sammenheng mellom at en partner har en dominant eierandel og et positivt utfall av venturet. Et viktig funn vi har gjort er at byråkratiet ikke byr

på så store utfordringer og problemer som vi antok, basert på den allmenne oppfatningen og framstillingen av byråkratiet i Russland. Ingen av våre intervjuobjekter fortalte at byråkratiet hadde vært en stor hindring for dem. Om en opptrer profesjonelt og tar formalitetene på alvor vil en ikke få problemer med byråkratiet. Heller ikke korrupsjon ser ut til å være et problem for små og mellomstore bedrifter, så lenge de selv ikke oppfordrer til det. Vår undersøkelse antyder imidlertid at det kan bli et problem når en gjør forretninger med de virkelig mektige forretningsmennene i Russland, oligarkene.

Vår avsluttende konklusjon er gjort med forbehold om at joint venturene ikke strander på grunn av forretningsmessige årsaker som for eksempel dårlig lønnsomhet eller finansielle årsaker. Hvorfor enkelte norsk-russiske joint ventures lykkes, mens andre mislykkes er meget komplekst, og det finnes ikke ett enkelt svar på problemstillingen. Det finnes mange årsaker til hvorfor et samarbeid strander og hvert enkelt tilfelle må vurderes ut fra den aktuelle konteksten. Vi mener imidlertid at faktorene vi har gjennomgått i stor grad kan være med på å forklare et samarbeids utfall. En av faktorene kan være avgjørende for utfallet eller det kan være en kombinasjon av flere faktorer som avgjør hvordan samarbeidet utvikler seg. Vi mener at hvordan aktørene i et joint venture aktivt forholder seg til faktorene og hvordan de påvirkes av dem i stor grad vil kunne forklare utfallet til et joint venture. Det at et samarbeid lykkes og at faktorene påvirker samarbeidet positivt behøver ikke være på grunn av bevisste handlinger fra aktørene, heldige valg kan også spille inn. En aktør som er bevisst på faktorenes påvirkningskraft vil derimot være i stand til å skape sitt eget hell.

Basert på vår undersøkelse mener vi de viktigste aspektene som påvirker utfallet av et joint venture er:

- Valg av partner: at man velger en partner man har tillit til, og som har de samme målsetningene og den samme tankegangen som en selv.
- Eierskap: nærmere bestemt en god eierskapsstruktur med et vanntett avtaleverk som tydelig fastslår hvordan beslutninger skal tas.
- Profesjonalitet: Formalitetene må tas på alvor, en må sette seg inn i og opptre i henhold til lover og regler, og en må bruke tid og ressurser på å ha en tilstedeværelse i Russland.

## 7.1 Implikasjoner

Det er mange teoretiske implikasjoner fra vår forskning. Deler av den teoretiske forankringen ser ut til å være foreldet med tanke på forholdene i Russland. Den kanskje viktigste implikasjonen er at joint ventures ikke lengre ansees som en god måte å samarbeide i Russland, og spesielt ikke som entry mode. Et annen viktig funn er at teorien om en planøkonomitankegang ikke stemmer med dagens Russland. Russland endrer seg raskt og implikasjonen av våre funn er at en del av forskningen er blitt foreldet og at det derfor må utføres ny forskning for å få et korrekt bilde av forholdene i dagens Russland.

Vi har også gjort funn som underbygger deler av den teoretiske forankringen. Vi har blant annet bekreftet at forpliktelse fra partene har en positiv effekt på samarbeidets utfall og at de venturene som har en ujevn maktfordeling er de som gjør det best. Siden mange av våre funn underbygger forskning som er gjort andre steder enn i Russland tilsier det at forholdene mellom påvirkningsfaktorene og samarbeidenes utfall er relativt like i Russland og i den vestlige verden.

Et annet funn som har implikasjoner for forskningen som er gjort på området er at det ikke er noe som tyder på at mangel på tillit har ført til mislykkede samarbeid. Vi har kun funnet den motsatte koblingen, nemlig at mislykkede samarbeid har ført til mangel på tillit.

Implikasjonen av dette funnet er at det vil være interessant å undersøke nærmere hvilken sammenheng det virkelig er mellom et samarbeids utfall og tillit, og de andre faktorene for øvrig.

En viktig praktisk implikasjon er at siden joint ventures ikke er en god form for entry mode og foreign direct investment i Russland bør norske bedrifter som vil etablere seg i landet vurdere andre alternativer. En annen viktig implikasjon er at siden selskapsstrukturen er så viktig som den viser seg å være i samarbeid som joint ventures, bør bedrifter som inngår slike samarbeid bruke mye tid og ressurser på å sette opp en struktur og et avtaleverk som er vanntett og beskytter deres interesser. Oppgavens funn har også implikasjoner for hvordan en norsk bedrift bør implementere og benytte seg av russiske ledere i deres russiske bedrifter. Først og fremst bør de russiske lederne bringes inn i og inkluderes i den norske organisasjonen, og når de russiske lederne er klare til å ta over bør de få styre venturet eller bedriften på russisk vis.



Videre har våre funn implikasjoner for hvordan norske bedrifter bør opptre i Russland. Implikasjonene er relativt innlysende, men viktige å nevne. Norske bedrifter bør opptre profesjonelt, ved å være ærlige og holde seg unna korrupsjon, ta formalitetene på alvor og være klar over hva lovene og reglene i Russland krever. Videre bør de ha en god tilstedeværelse i landet og de bør bygge tillitsforhold til sine forretningsforbindelser og ikke gjøre forretninger på en armlengdes avstand.

## **7.2 Forslag til videre forskning**

Vi mener en undersøkelse med større omfang rundt vår problemstilling vil være interessant. Ved for eksempel å bruke en kvantitativ tilnærming og et større utvalg mener vi forskningen på området kan gi nye interessante funn. Disse undersøkelsene bør etter vår mening fokusere på andre samarbeidsformer enn joint ventures, og eventuelt sammenligne samarbeid med sole ventures. Siden vår undersøkelse i hovedsak vinkles fra de norske bedriftenes perspektiv mener vi det også vil være nyttig og interessant å vinkle en undersøkelse fra de russiske bedriftenes ståsted.

Videre mener vi, ut fra vår problemstilling, at det vil være interessant å gjøre undersøkelser av de russiske markedene for å kartlegge hva norske bedrifter kan tilby. I forbindelse med dette mener vi det vil være interessant å gjøre en studie av den russiske forretningslovgivningen og lage en guide for norske bedrifter som vil operere i Russland.

Et funn som kom fram i vår empiri er at russiske bedrifter sjeldent bruker økonomistyringssystemer. Det vil derfor etter vår mening være interessant å undersøke bruken av økonomistyringssystemer i Russland, og eventuelt gi svar på om det er vil være lønnsomt å dekke dette behovet i det russiske markedet.

Alt i alt mener vi slike studier vil kunne hjelpe norske bedrifter som opererer i Russland eller som i framtiden har et ønske om å operere på det russiske markedet.

## **7.3 Guide til bedrifter som vil inn i Russland**

Det vil alltid være krevende og utfordrende å entre markeder i andre land. Vi vil på bakgrunn av vår undersøkelse påstå at Russland ikke nødvendigvis er vanskeligere å etablere seg i enn andre land. På tross av at noen av våre casebedrifter har opplevd store vanskeligheter i

forbindelse med deres forretningsdrift i landet, har ingen blitt avskrekket fra å fortsatt operere i Russland. Flere av våre intervjuobjekter uttalte at de har stor tro på framtidige muligheter i landet. På bakgrunn av råd fra våre intervjuobjekter har vi laget en guide for hvordan en bør gå fram dersom en ønsker å etablere seg i Russland.

Før en entrer det russiske markedet bør en først og fremst være sikker på at Russland er det rette valget med tanke på markedspotensial og bedriftens produktportefølje. Et viktig moment å ta med i betraktningen er at det er svært kostbart å etablere seg i utenlandske markeder, og Russland er på ingen måte et unntak. En må derfor være sikre på at en har tilstrekkelig med ressurser og kapasitet til å gjennomføre etableringen i det russiske markedet. Med tanke på kostnadsnivået en etablering medfører, samt krav til bedrifter i Russland, er landet i stor grad ”de store bedrifters land”. Dersom flere mindre bedrifter har samme mål og ønsker, kan det imidlertid være et alternativ å gå sammen om en etablering i Russland.

Uansett hvilken entry-mode en velger å benytte vil det være særdeles viktig å gjøre et grundig forarbeid før en etablerer seg i Russland. Det er, etter vår mening, viktig å bruke tid på å være tilstede i landet for å få kjennskap til miljøet, omgivelsene og kulturen, samt få en ”magefølelse” av hvordan Russland er. Ved å være tilstede vil en få et annet bilde av hvordan landet er enn ved å bare lese eller høre om forholdene i Russland. Dette er noe vi selv opplevde etter bare en ukes opphold i Murmansk. Det er også viktig å snakke- og rådføre seg med personer og bedrifter som har operert i landet tidligere, slik at en kan dra nytte av deres erfaringer. Det vil også være en stor fordel å lære seg business-, formell- og uformell etikette. Før en etablering blir realisert er det viktig å ha en krystallklar strategisk plan for som sier nøyaktig hva en skal gjøre, samt hvilken selskapsstruktur en skal benytte.

Når en etablerer seg i Russland er det veldig viktig å ha en fysisk tilstedeværelse i landet. Tilstedeværelse er uhyre viktig i forbindelse med forretningsdrift i Russland, da det ikke er mulig å operere etter en ”fly in – fly out” strategi. Russiske bedriftsledere gjør ikke forretninger på en armlengdes avstand, det er derfor viktig at en er fysisk til stede og tilgjengelig. I etableringsfasen er det avgjørende at bedriften bruker tilstrekkelig med tid og penger, og benytter seg av sine dyktigste ressurspersoner. Det er en absolutt nødvendighet å ha en dyktig prosjektleder og et godt team på et tidlig tidspunkt. Det er også en god ide å etablere et datterselskap som er registrert som et russisk foretak, da dette vil være med på å forenkle prosessen i forhold til byråkratiske krav.

Vi vil også råde bedrifter til å opptre profesjonelt og ta alle formaliteter på alvor. Det er viktig å bruke den tiden som kreves i forbindelse med byråkratiske krav, og ikke falle for fristelsen til å ta snarveier, da dette kan komme til å koste bedriften dyrt.

Det er også viktig å finne ut hvilke ressurspersoner en behøver. Da forhandlinger som regel foregår på russisk vil vi råde norske bedrifter til å knytte til seg en russisk ressursperson en kan stole på som kan bistå i kommunikasjon og forhandlingssituasjoner. Det vil ikke være nok å kun ha russisktalende personer i sitt team, da det er meget viktig å også ha forståelse for den russiske kulturen. En russisk rådgiver eller medhjelper vil i stor grad kunne bidra med dette. Å benytte russere som rådgivere og konsulenter for å få tilgang til deres kompetanse og kunnskap, samt nettverk og personlige kontakter, vil i de fleste tilfeller være et bedre alternativ enn å inngå partnerskap på eiersiden. Ved ansettelser er det viktig å gjøre en grundig bakgrunnsjekk av potensielle kandidater, og i første omgang ansette medarbeidere på prøve. En må være forsiktige med å gi fullmakter på et for tidlig tidspunkt. Ved ansettelse av russiske ledere er den beste metoden å bringe dem til Norge for å integrere dem i den norske organisasjonen. Dette vil føre til en følelse av tilhørighet og lære den russiske lederen hvordan den norske bedriften tenker og opererer. Først når den russiske lederen er fullt integrert i den norske bedriften og en har utviklet et tillitsforhold vil det være tilrådelig å gi den russiske lederen fullmakter til å drifte selskapet i Russland.

I forbindelse med forretningsdrift i Russland er det veldig viktig å etablere nettverk og personlige kontakter i det russiske næringslivet. Det er også viktig å etablere et tillitsforhold til sine forretningsforbindelser, da dette er et viktig aspekt ved russisk forretningsdrift. I en forhandlingssituasjon er det viktig å stille konkrete og tøffe krav. En må samtidig være åpne for å inngå kompromisser og løsninger. Siden russere er et meget stolt folkeslag er det også viktig å vise ydmykhet og opptre respektfullt.

Videre er det viktig å holde "sin sti ren", og være totalt åpen i forhold til hva en driver med og hvordan dette utføres. For å unngå å bli innblandet i korrupsjon mener vi det er best å holde seg unna regionale guvernører og byråkrater, samt forretningsområder som domineres av oligarker.

I de fleste tilfeller vil vi råde norske bedrifter til ikke å ta inn russiske partnere på eiersiden. Dersom en likevel bestemmer seg for å inngå et partnerskap må en først og fremst stille seg de

samme spørsmålene som en ville gjort i forbindelse med et partnerskap i Norge: ”Hvorfor trenger vi en partner?”, ”Innehar den potensielle partneren kunnskap og kompetanse vi trenger?”, samt ”Er den potensielle partneren i stand til å levere, og hvor stor kapasitet opererer han med?”. Før en inngår et hvert partnerskap er det viktig å gjennomføre en grundig bakgrunnssjekk som bør inkludere at en undersøker den potensielle partnerens rykte i nærområdet. Dette kan blant annet gjøres ved å kontakte lokale myndigheter. Videre vil vi råde norske bedrifter til å sikre seg et vanntett avtaleverk som tydelig definerer samarbeidet med tanke på hva de ulike partnerne skal bidra med. Vi vil også råde norske bedrifter til å avtalefeste at eventuelle konflikter skal løses ved voldgiftsdomstoler i andre land for å sikre seg rettferdig behandling. Avslutningsvis ønsker vi å påpeke at et hvert samarbeid bør være bygget på ekte og gjensidig tillit.

**Referanseliste**

- Anderson, J. C. og Narus, J. A. (1990): *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*. Journal of Marketing, Vol. 54 (1), s. 42 – 58.
- Anderson, E. og Weitz, B. (1992): *The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels*. Journal of Marketing Research, Vol. 29 (1), s. 18 – 34.
- Auster, E. R. (1986): *International Corporate Linkages: Dynamic Forms in Changing Environments*. Academic Management Review, Vol. 8, s. 567 – 587.
- Barnes, J.W., Crook, M.H., Koybaeva, T. og Stafford, E. (1997): *Why Our Russian Alliances Fail*. Long Range Planning, Vol. 30, s. 540 – 550.
- Barringer, B. R. og Harrison, J. S. (2000): *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*. Journal of Management, Vol. 26 (3), s. 367 – 403.
- Beamish, P. M. (1984): *Joint venture performance in developing countries*. University of Ontario.
- Beamish, P. W. og Banks, J. C. (1987): *Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise*. Journal of International Business Studies, Vol. 18 (2), s. 1 – 16.
- Boyle, S. E. (1968): *Estimate of the number and size distribution of domestic joint subsidiaries*. Antitrust Law and Economics Review, Vol. 1, s. 81-92.
- Bresser, R. K. (1988): *Matching Collective and Competitive Strategies*. Strategic Management Journal, Vol. 9 (4), s. 375 – 385.
- Cattaneo, E. (1991): *Managing Joint Ventures in Russia: Can The Problems Be Solved?* Long Range Planning, Vol. 25 (5), s. 68 – 72.
- Carson, S., Madhok, A. og Wu, T. (2006): *Uncertainty, opportunism and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting*. Academy of Management Journal, Vol. 49 (5), s. 1058 – 1077.
- Child, J. og Mollering, G. (2003): *Contextual confidence and active trust development in the Chinese Business environment*. Organization Science, Vol. 14 (1), s. 69 – 80.
- Cohen, W. M. og Levinthal, D. A. (1990): *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning*. Administrative Science Quarterly, Vol. 35 (1), s. 128 – 152.
- Coopers and Lybrand (1986): *Collaborative Ventures: An Emerging Phenomenon in Information Technology*. New York, NY: Coopers and Lybrand.

- Cullen, J. B., Johnson, J. L. og Sakano, T. (2000): *Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management*. Journal of World Business, Vol. 35 (3), s. 223 – 240.
- Dwyer, R. F., Schurr, P. H. og Oh, S. (1987): *Developing buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, Vol. 51 (2), s. 11 – 27.
- Fey, C. F. (1996): *Key Success Factors for Russian – Foreign Joint Ventures*. The International Executive, Vol. 38 (3), s. 337 – 357.
- Freeman, J., Carroll, G. R. og Hannan, M. T. (1983): *The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates*. American Sociological Review, Vol. 48 (5), s. 692 – 710.
- Frey, J. H. og Oishi, S. M. (1995): *How To Conduct Interviews by Telephone and In Person. The Survey Kit, Volume 4*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ganesan, S. (1994): *Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, Vol. 58 (2), s. 1 – 19.
- Granovetter, M. (1985): *Economic action and social structure: A theory of embeddedness*. American Journal of Sociology, Vol. 91 (3), s. 481 – 510.
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gundlach, G. T., Achroll, R. S. og Mentzer, J. T. (1995): *The structure of commitment in exchange*. Journal of Marketing, Vol. 59 (1), s. 78 – 92.
- Hamel, G., Doz, Y. L. og Prahalad, C. K. (1989): *Collaborate with Your Competitors – and Win*. Harvard Business Review, Vol. 67 (1), s. 133 – 139.
- Harrigan, K. R. (1988): *Strategic Alliances and Partner Asymmetries. Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Inkpen, A. C. og Birkenshaw, J. (1994): *International joint ventures and performance: an interorganizational perspective*. International Business Review, Vol. 3 (3), s. 201 – 217.
- Inkpen, A. C. og Currall, S. C. (1997): *International joint venture trust: an empirical examination.*, i Beamish, P. W. og Killing, J. P., editorer: *Cooperative Strategies: North American perspectives*. San Francisco, CA: New Lexington Press, s. 308 – 334.
- Jacobsen, D. I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Janger, A. H. (1980): *Organizations of International Joint Ventures*. New York: Conference Board Report 87.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2006): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kauser, S. og Shaw, V. (2004): *The influence of behavioural and organizational characteristics on the success of international strategic alliances*. International Marketing Review, Vol. 21 (1), s. 17 – 52.
- Killing, J. (1982): *How to make a joint venture work*. Harvard Business Review, Vol. 60, s. 120 – 127.
- Killing, J. (1983): *Strategies for Joint Venture Success*. New York, NY: Praeger.
- Kogut, B. (1987): *Competitive rivalry and the stability of joint ventures*. Reginald H. Jones Working Paper, Wharton School.
- Kogut, B. (1988): *Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives*. Strategic Management Journal, Vol. 9 (4), s. 319 – 332.
- Kogut, B. (1989): *The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry*. Journal of Industrial Economics, Vol. 38, s. 183 – 198.
- Lambe, C. J. og Spekman, R. E. (1997): *The bases of alliance-derived sustainable advantage: Relationship and resources*. American Marketing Association Winter Conference Proceedings, s. 119 – 125, i Shah, R. H., og Swaminathan, V. (2008): *Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context*. Strategic Management Journal, Vol. 29, s. 471 – 494.
- Lane, P. J., Salk, J. E. og Lyles, M. A. (2001): *Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures*. Strategic Management Journal, Vol. 22 (12), s. 1139 – 1161.
- Lawrence, P. og Vlachoutsicos, C. (1993): *Joint Ventures in Russia: Put the Locals in Charge*. Harvard Business Review, Vol. 71 (1), s. 44 – 54.
- Ledeneva, A. (1998): *Russia's Economy of Favours*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Linz, S. J. (2003): *Motivation and reward – a case study of Russian workers*. Problems of post-communism, Vol. 50 (2), s. 44 – 55.
- Luo, Y. (2002a): *Building trust in cross-cultural collaborations: toward a contingency perspective*. Journal of Management, Vol. 28 (5), s. 669 – 694.
- Luo, Y. (2002b): *Contract, cooperation, and performance in international joint ventures*. Strategic Management Journal, Vol. 23 (10), s. 903 – 919.

- MacNeil, I. (1981): *Economic analysis of contractual relations: Its shortfalls and the need for a "rich classificatory apparatus"*. Northwestern University Law Review, Vol. 75, s. 1018 – 1063.
- Madhok, A. (1995): *Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach*. Journal of International Business Studies, Vol. 26 (1), s. 117 – 137.
- Malhoutra, D. og Murnighan, J. K. (2002): *The Effects of contracts on interpersonal trust*. Administrative Science Quarterly, Vol. 47 (3), s. 534 – 559.
- Mohr, J. og Spekman, R. (1994): *Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques*. Strategic Management Journal, Vol. 15, s. 135 – 152.
- Morgan, R. M., og Hunt, S. H. (1994): *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, Vol. 58 (3), s. 20 – 38.
- Park, S. H. og Russo, M. V. (1996): *When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure*. Management Science, Vol. 42 (6), s. 875 – 890.
- Parkhe, A. (1993): *Partner Nationality and the Structure – Performance Relationship in Strategic Alliances*. Organizational Science, Vol. 4 (2), s. 301 – 324.
- Poppo, L. og Zenger, T. (2002): *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?* Strategic Management Journal, Vol. 23 (8), s. 707 – 725.
- Porter, M. E. (1987): *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review, Vol. 65, s. 43 – 59.
- Ramaseshan, B. og Loo, P. C. (1998): *Factors affecting a partner's perceived effectiveness of strategic business alliance: some Singaporean evidence*. International Business Review, Vol. 7 (4), s. 443 – 458.
- Robson, M. J., Leonidou, L. C. og Katsikeas, C. S. (2002): *Factors influencing international joint venture performance: Theoretical perspectives, assessment, and future directions*. Management International Review, Vol. 42 (4), s. 385 – 418.
- Robson, M. J., Skarmas, D. og Spyropoulou, S. (2006a): *Behavioral attributes and performance in international strategic alliances – review and further directions*. International Marketing Review, Vol. 23 (6), s. 556 – 566.



- Robson, M.J., Spyropoulou, S. og Al-Khalifa, A.B.K (2006b): *Anxiety of dependency in international joint ventures? An empirical study of drivers and consequences of relationship insecurity*. Industrial Marketing Management, Vol. 23 (6), s. 585 – 609.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R. og Cavusgil, S. T. (2001): *The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29 (4), s. 358 – 73.
- Shah, R. H., og Swaminathan, V. (2008): *Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context*. Strategic Management Journal, Vol. 29, s. 471 – 494.
- Swidler, A. (1986): *Culture in Action: Symbols and Strategies*. American Sociological Review, Vol. 51 (2), s. 273 – 286.
- Yin, R. K. (1994): *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

**Internettkilder:**

- Forskningsrådet (2008): *Samarbeid med Russland*.  
<http://www.forskningsradet.no/no/Samarbeid+med+Russland/1219128458708>.  
Nedlastet 19.01.2009.
- Innovasjon Norge (2007): *Russland og samveldet av uavhengige stater (SUS)*.  
<http://arsrapport.innovasjon norge.no/2006/templates/Page.aspx?id=1282>. Nedlastet 19.01.2009.
- Norsk Polarhistorie: *Fra unntakstilstand til normalen*.  
[http://www.polarhistorie.no/artikler/2008/Russland%20i%20Norge/print\\_artikler\\_vie w](http://www.polarhistorie.no/artikler/2008/Russland%20i%20Norge/print_artikler_vie w). Nedlastet 19.01.2009.
- Pomormuseet i Vardø (200X): *Pomorhandelen*.  
<http://www.pomor.no/nor/articles.php?conID=1>. Nedlastet 19.01.2009.
- Regjeringen (2007): *Norges bilaterale forhold til Russland*.  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/Sikkerhetspolitikk/Russland.html?id=451591>. Nedlastet 19.01.2009.
- Telenor (2009): *Kort om Telenor*. <http://www.telenor.no/om/virksomhet/kort-om-telenor/>. Nedlastet 24.04.2009.
- Transparency International (2008): *2008 Corruption Perceprions Index*.  
[http://www.transparency.org/news\\_room/in\\_focus/2008/cpi2008/cpi\\_2008\\_table](http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2008/cpi2008/cpi_2008_table).  
Nedlastet 25.03.2009.

**Vedlegg****Vedlegg 1: Intervjuguide****Intro**

- Glad for at du tar deg tid til å møte oss...

- Hvem vi er, oppgaven gjelder...
- Hva vi kan tilby intervjuobjektet: - ferdig eksemplar av oppgaven
  - Konfidensialitet evt. Anonymisering
  - Lese gjennom transkripsjon

Din bakgrunn?

Presisere hvilket joint venture vi vil fokusere på.

Hvordan kom JV i gang? Hva var motivasjonen (incentiver) for å entre Russland?

- Hvorfor JV? Vurderte dere andre alternativer? (Sole venture, eksport ol)
  - ➔ risikodeling, tilgang til ressurser, nettverk
- Hvor lang tid før venturet var igang?
- Overraskelsesmomenter?

**Valg av partner**

- ❖ Hvordan gikk det til at dere ble partnere med...?
  - Hadde dere noen kriterier for valg av partner som dere jobbet ut fra?
    - Hva så dere etter?
  - Gjort forretninger med ... tidligere?
    - Vært konkurrenter? –som kan føre til motstridende mål (foreldrebedriftene)
  - Ble det utført due diligence før samarbeidet ble inngått?
    - Hastverk med valg av partner? (I forbindelse med utnyttelse av en forretningsmulighet for eksempel)
  - Ville en annen partner vært verre/bedre?
  - Hvordan er samarbeidet per dags dato? Grad av kontakt o.l.

**Eierskap** (Kan få svar på starten ved research før intervjuet)

- ❖ Hvor stor eierandel har dere og deres partner(e) i venturet?
  - Hvilke vurderinger gjorde dere om hva som ville være den beste eierskapsfordelingen?
    - Kontroll
    - Forpliktelse fra den russiske partneren
    - Gitt av russisk lovgivning?
  - Hvilken effekt har eierskapsfordelingen hatt på samarbeidet?

### **Russisk Ledelse**

- ❖ Hvordan er ledelsesteamet/styret i venturet sammensatt?
  - Nasjonalitet/Hvilket selskap kommer de fra?
    - Er det bevisst?
      - I så fall, hvorfor? Hvilken begrunnelse?
    - Effekt på samarbeidet?
- ❖ Hvordan oppfatter du russiske ledeses syn på lover og regler?
  - Ignorerer de lover og regler de anser som ufornuftige?
  - Hvilken effekt har det?
- ❖ Det påstås fra flere hold at det er forskjeller mellom norske og russiske ledere. Hva er deres erfaringer på dette feltet?

### **Forretningskultur**

- ❖ Hvordan vil du karakterisere forholdet mellom norsk og russisk forretningskultur?
  - Forskjeller og likheter?
  - Ulike fokus?
  - Blat – personlig favorisering basert på private forbindelser.
  - Grad av nærhet i relasjonen mellom norske og russiske ledere.
  - Satte dere dere inn i russisk forretningskultur/kultur generelt før dere gikk inn på det russiske markedet?
- ❖ Hvordan har det påvirket samarbeidet?
  - Har dere vært nødt til å tilpasse dere forretningskulturen?
    - Tiltak for samkjøring av forretningskultur?
    - Hvilken forretningskultur dominerer samarbeidet?
  - Har forskjeller i planleggingshorisont vært et moment det har vært nødt å ta hensyn til?

- Norske vs. russiske arbeidere? (Belønning, verdsetter, empowerment)

### **Byråkrati**

- ❖ Hvordan oppfatter dere byråkratiet i Russland?
- ❖ Hvordan er de byråkratiske forholdene i Russland forskjellige fra Norge?
  - Hvilken effekt har det på arbeidet i Russland?
  - Hva er viktig å holde fokus på?

### **Korrupsjon**

- ❖ Har dere opplevd tilfeller av korrupsjon?
  - Hvordan påvirket det arbeidet i Russland?

### **Lover**

- ❖ Hvordan er de rettslige forholdene i Russland forskjellige fra Norge
- ❖ Hvordan har de rettslige forholdene i Russland påvirket samarbeidet?

### **Tillit**

- ❖ Hvilken tillit har dere til den russiske partneren? (Kompetanse, handling)
  - Hvordan har det påvirket samarbeidet?
- ❖ Tiltak for å bygge tillit mellom partene?

### **Forpliktelse**

- ❖ Har dere opplevd problemer med å få den russiske partneren til å forplikte seg i venturet?
  - Hva tror dere er årsaken til dette?
  - Ble det satt i gang tiltak for å endre situasjonen?
    - Hvilke?

### **Kommunikasjon**

- ❖ Iverksatte dere spesifikke tiltak for å fremme god kommunikasjon mellom partene før eller underveis i samarbeidet?
- ❖ Har dere opplevd problemer på grunn av dårlig kommunikasjon?

- Hvilke? Og hva var årsaken til kommunikasjonssvikten?
  - Gruppesolidaritet?
- ❖ Er/var det utfordringer med beskyttelse av egen nøkkelinformasjon? (Balansegang)
  
- ❖ Spør om oppfatning av samarbeid med russisk bedrift, innstilling før samarbeid og oppførsel når samarbeid fungerte.
- ❖ Råd til andre selskap som vil etablere seg i Russland/samarbeide med russiske selskap
- ❖ Hva er, basert på deres erfaringer, de viktigste momentene for å lykkes i et norsk-russisk joint venture/samarbeid?
  - Eller det russiske markedet generelt.
  - Rangering av faktorene